

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“OSCAR LUCERO MOYA”**

LIDERAZGO EMPRESARIAL

**Dr. C. Pedro Manuel Zayas Agüero
MSc. Niurka Cabrera Ferreiro**

2006

Índice de contenidos

Presentación

Capítulo 1. Introducción a la importancia del liderazgo y la dirección empresarial

- 1.1 Introducción
 - 1.2 ¿Qué es liderazgo?
 - 1.2.1 ¿Qué es un Líder?
 - 1.3 Algunos comentarios sobre el liderazgo
 - 1.4 Características de los líderes
 - 1.4.1 Clasificaciones de los líderes
 - 1.4.2 Los cuatro roles del liderazgo
 - 1.5 Funciones del líder
 - 1.6. Definición, diferencias y funciones del líder y el directivo
 - 1.7. La cultura empresarial, valores y los procesos de cambio
 - 1.8 Importancia del liderazgo organizacional
- Ejercicios

Capítulo 2. Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución

- 2.1 Introducción
 - 2.2 Prehistoria del liderazgo
 - 2.3 La Revolución Industrial
 - 2.4 La escuela clásica de la organización científica-Líder autoritario
 - 2.5 Escuela de las Relaciones Humanas - Líder democrático
 - 2.6 Modelo burocrático-Líder carismático
 - 2.6.1 Líder - Factores sociales
 - 2.7 La teoría behaviorista- Teoría los rasgos.Líder cualidades psicológicas
 - 2.8 El desarrollo organizacional- Líder grupal
 - 2.9 Dirección participativa
 - 2.10 Escuela sistémica de la administración
 - 2.10.1 Teoría situacional del liderazgo de P.Hersey y K. Blanchard
 - 2.10.2 Teoría de la contingencia
 - 2.10.2.1 Teoría de la contingencia de Fiedler
 - 2.10.2.2 Teoría trayectoria-meta
 - 2.10.2.3 Teoría normativa de V. Vroom y P.Yetton
 - 2.10.3 Teoría Z
 - 2.10.4 Teoría Alpha
 - 2.11 Dirección estratégica - cambio por valores-competencias
 - 2.11.1 Liderazgo transformacional o carismático
 - 2.11.2 Liderazgo Trascendente
 - 2.11.3 Liderazgo Resonante
- Ejercicios

Capítulo 3 El principal recurso del liderazgo: las personas

- 3.1 Introducción
- 3.2 La administración y la psicología social
- 3.3 El principal recurso humano: las personas
 - 3.3.1 La personalidad: integración de las esferas cognitiva y afectiva
 - 3.3.2 Esfera cognitiva

3.3.3 Esfera afectiva
Ejercicios

Capítulo 4. Estilos de liderazgo

- 4.1 Introducción
- 4.2 Definiciones
 - 4.2.1 Fuentes y bases de poder
 - 4.2.2 La autoridad
 - 4.2.3 Autoridad, mando y poder
- 4.3 Estilo de liderazgo
- 4.4 Tipos de estilo de liderazgo clásicos
 - 4.4.1 Liderazgo autocrático
 - 4.4.2 Liderazgo democrático
 - 4.4.3 Liderazgo laissez- faire
- 4.5 Otros tipos de liderazgo
 - 4.5.1 Modelo de R. Likert
 - 4.5.2 Modelo de H. Leavitt
 - 4.5.3 Modelo de P. Hersey y K. Blanchard
 - 4.5.4 Modelo de V.Vroom
 - 4.5.5 Liderazgo paternalista
 - 4.5.6 Liderazgo pragmático
 - 4.5.7 Liderazgo moralista
 - 4.5.8 Liderazgo tecnocrático
 - 4.5.9 Liderazgo coaching
 - 4.5.10 Liderazgo afiliativo
 - 4.5.11 Liderazgo coercitivo
- 4.6 Modelos de liderazgo contemporáneo
- 4.7 Principios esenciales de los líderes
- Ejercicios.

Capítulo 5. Competencias y habilidades del líder y el directivo.

- 5.1 Introducción
- 5.2 Liderazgo eficaz
- 5.3 Las competencias y habilidades del líder
 - 5.3.1 Enfoques de las competencias
 - 5.3.2 Tipos de competencias
 - 5.3.3 Determinación de las principales competencias
- 5.4 Análisis de los resultados de una investigación comparativa
- Ejercicios

Capítulo 6. Métodos, técnicas y herramientas para el estudio y selección del directivo líder

- 6.1 Introducción
- 6.2 Claves para el liderazgo contemporáneo
- 6.3 Selección de directivos líderes
 - 6.3.1 Headhunting y job matching
- 6.4 Principales métodos y técnicas empleados en la selección y formación del liderazgo
 - 6.4.1 Método clínico
 - 6.4.2 Centros de Evaluación
 - 6.4.3 La entrevista
 - 6.4.4 Exámenes de conocimientos

- 6.4.5 Muestras de trabajo
 - 6.4.6 Muestras de trabajo
 - 6.4.7 Construcción de la historia de los aspectos relevantes de la vida del candidato en función del liderazgo
 - 6.4.8 Construcción de la historia de los aspectos relevantes de la vida del candidato en función del liderazgo
 - 6.3.9 Tests psicológicos
 - 6.4.10 Técnicas abiertas
 - 6.5 Herramientas para el estudio del directivo líder
 - 6.5.1 Test sociométrico
 - 6.5.2 Test de estilo
 - 6.5.3 Test autodiagnóstico del estilo de dirección
 - 6.5.4 Cuestionario de liderazgo
 - 6.5.5 Autoevaluación del estilo de liderazgo
 - 6.5.6 Test sobre delegación de autoridad.
- Ejercicios

CONSIDERACIONES FINALES

BIBLIOGRAFÍA

Presentación

La dirección y el liderazgo es un problema viejo, cuando surgió el hombre existían el brujo, los consejeros y el cacique, después los administradores, ejecutivos, directivos, gerentes y líderes.

Hoy recién entrando al siglo XXI, en una aldea global, en un mundo cambiante de hombres globalizados, sigue estudiándose el fenómeno dada sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

El liderazgo es un instrumento de dirección que incide en el desarrollo de la actividad empresarial, es un objeto de los recursos humanos, que son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la Gestión Empresarial.

El libro consta de 6 capítulos y tiene un objetivo general que es desarrollar estilos de liderazgo sobre la base de las competencias, interpretando la dirección y el liderazgo como dos procesos complementarios, holísticos, sistémicos e integradores y determinar su utilización eficaz en la organización empresarial.

En el capítulo 1 se esboza una presentación en el que se muestra la **“Introducción a la importancia del liderazgo y la dirección empresarial”** y se dan los conceptos los de liderazgo, las diferencias de un directivo y un líder dentro del contexto del mundo empresarial y se determinar la importancia del liderazgo en la organización empresarial.

El capítulo 2 muestra los **“Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución”** y el objetivo del mismo es caracterizar los modelos de liderazgo que existen en la actual gestión de los recursos humanos.

En el capítulo 3 que trata sobre **“El principal recurso del liderazgo: las personas”** en el cuál tiene el objetivo de caracterizar a las personas, valorando las esferas que la integran, privilegiando el carácter cognitivo, afectivo y autorregulador en la personalidad.

El capítulo 4 aborda los **“Estilos de liderazgo”** que tiene los objetivos de interpretar la relación que existe entre liderazgo, autoridad, mando y poder y determinar los estilos de liderazgo que utilizará en la práctica empresarial. .

El capítulo 5 aborda las “**Competencias y habilidades del líder y el directivo**” que tiene la finalidad de determinar las competencias de los directivos y líderes en la organización empresarial.

Y en último capítulo, emprende los “**Métodos, técnicas y herramientas para el estudio y selección del directivo líder**” que tiene la finalidad de saber cuáles los métodos, las técnicas e instrumentos utilizar para la selección, ejercitación y la formación de los líderes.

El liderazgo es una función de las agrupaciones sociales, cualquiera que sea su naturaleza. Podemos encontrar líderes, en la familia, en un grupo de niños, en una pareja, en un grupo de amigos, en los negocios, en los gobiernos, en una ONG, en todo tipo de organizaciones. Es el factor más importante y determinante en el éxito de un grupo, aquí centraremos el liderazgo en la dirección empresarial.

Capítulo 1 Introducción a la importancia del liderazgo y la dirección empresarial

1.1 Introducción

La situación existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

Los cambios producidos en los últimos años en las diferentes esferas de la vida social han llevado a trabajar en el perfeccionamiento de la actividad empresarial, pues en la inserción en un mundo altamente competitivo es necesario crear, buscar y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional.

La gestión empresarial es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico, empresarios y hombres de estado, por la incidencia de la misma en el desempeño organizacional y sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

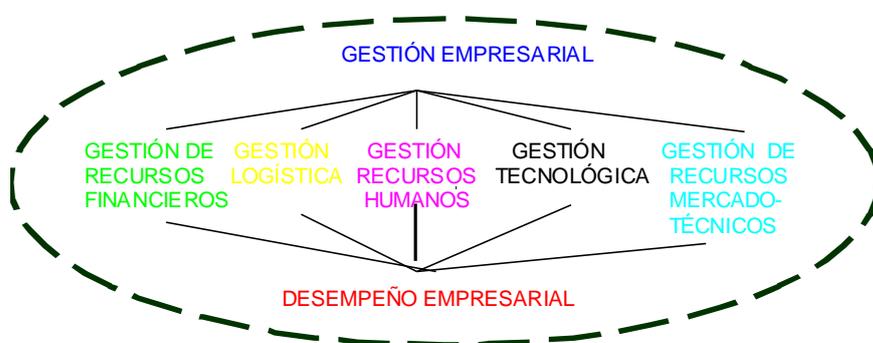


Fig. 1-Modelo de gestión empresarial (Zayas, P., 2000)

La gestión de recursos humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Por eso se hace énfasis en el modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e intersistemas, subsistemas y elementos y se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales de cuya interrelación surge el efecto sinérgico de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral.

Hay muchos modelos de la gestión de recursos humanos, en los modelos Werther, W., y Davis, K., (1992) , Sikula, A. (1994) , Besseyere, Ch. et al (1989), Chiavenato, I. (1993), Puchol, L. (1994), Harper y Lynch (1992), Bustillo, C. (1994), Hax, A. (1992), Beer, M. (1989), como otros más donde se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero se debe señalar que el recurso humano, el hombre , sólo aparece proyectado de forma indirecta y no como principal sujeto de los procesos organizacionales , sólo Quintanilla, I. (1991) hace alusión de manera explícita al liderazgo.

El modelo aquí propuesto integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.



Fig. 2- Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos (Zayas, P., 2000)

Se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

Se ha hecho referencia a que en la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social.

Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Integran este subsistema el ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima sociolaboral que se genera en la organización.

Por el papel del factor humano en el desempeño empresarial cobran auge en la actualidad el hombre y sus interrelaciones, siendo considerados una función de la gestión de los recursos humanos estrechamente vinculada a los aspectos sociopsicológicos en la organización y dentro el liderazgo.

El liderazgo atrae tanto a los hombres de estados, a empresarios, a los investigadores así como a los directivos porque surge cuando una persona conduce y estimula a los demás miembros para alcanzar un desempeño mayor.

La dirección en las distintas esferas de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

El directivo es un eslabón esencial en la cadena del desarrollo de la actividad laboral. De la conducción adecuada de las tareas, las personas y la tecnología, dependen en gran medida los resultados que se alcancen.

Se han realizado múltiples estudios acerca de las cualidades que deben poseer los directivos, y en muchos casos adolecen del mal de fragmentar la actividad y de correlacionar cualidades aisladas con el éxito en la ejecución de las funciones directivas, por lo que es necesario al analizar los requisitos para la actividad de dirección, valorar al directivo con un carácter integral y buscar posteriormente el desarrollo de cualidades y habilidades específicas, en correspondencia con las responsabilidades que va a asumir.

1.2 ¿Qué se entiende entonces por liderazgo?

R. Stogdill (1948) formuló una definición clásica de liderazgo: "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas".

O. Carnota, (1985) "Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos."

G. Terry (1999) dijo "El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo."

R. Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik (1999) planteó: "Es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, mediante el proceso de la comunicación, con miras a alcanzar uno o varios objetivos."

D. Katz y R. Kahn (1967) afirmaron que el liderazgo es "el incremento en influencia sobre, y por encima, del cumplimiento mecánico de los mandatos rutinarios de la organización."

H. Koontz, C. O'Donnell (1975) "El liderazgo consiste en influir en las personas que cooperen con el fin de alcanzar un objetivo común".

Según H. Koontz (1987): "El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo"

Chiavenato, (1993) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos."

Para T. Peters (1993) el liderazgo: "significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica."

R. Baron y D. Byrne (1994) "El proceso a través del cual un miembro de un grupo influencia a los otros miembros del grupo hacia el logro de metas grupales específicas"

M. Hammer, (1994) "El liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter, ambición, inquietud y curiosidad".

E. Smith y D. Mackie (1995). "Un proceso en el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo"

J. Bower, (1995) "El liderazgo es el proceso encaminado a lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y ayuda a sus miembros. La aplicación del liderazgo transforma el ideal en realidad."

P. Crosby (1996) plantea, "Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder."

J. Stoner (1997): "el liderazgo administrativo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo".

A. Abuerbach y S. Dolan (1997) plantean que el liderazgo "es un proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización."

Más tarde A. Abuerbach y S. Dolan (1997) sostienen que es "el proceso por el cual los líderes inducen y animan a los seguidores a conseguir ciertos objetivos que encarnan los valores, motivaciones, necesidades y expectativas de las dos partes implicadas, líderes y seguidores"

W. Blank (1995) El liderazgo se entiende mejor como una realidad discontinua...El campo de interacción existe sólo mientras los líderes tienen seguidores. Existen pausas entre los acontecimientos de liderazgo, de la misma manera que una película está formada por diferentes secuencias, y que existen las letras de una, por ejemplo: L/i/d/e/r/a/z/g/o.

La esencia del liderazgo denota las grandes coincidencias entre autores. Si nosotros hiciéramos un ejercicio, tomando de estas definiciones las palabras que se repiten, entonces podríamos tener una definición de liderazgo.

1.2.1 ¿Qué es un Líder?

El carisma viene de los antiguos griegos y los romanos que creían que: "el líder nace y no se hace", las personas nacían con cualidades innatas, un don que es atribuido por la gracia divina. El término ha venido evolucionando con carácter distintivo, más adelante

en el capítulo 2 veremos como los enfoques actuales sobre el liderazgo hacen resurgir el carisma.

Un líder es según D. Biosca, (1994): “guía, jefe, cabeza, conductor, dirigente de un bando, comunidad o sector humano.”

O. Carnota, (1985) “En el sentido más amplio el que dirige, por ser iniciador de una conducta social, por dirigir, organizar o regular los esfuerzos de otros, o por el prestigio, poder o posición, el verdadero impulsor de la conducta social.”

B. Raven, y J. Rubin, (1983) define el líder "alguien que ocupa una posición en un grupo, influencia a los otros de acuerdo con las expectativas de rol para esa posición, y que coordina y dirige al grupo para mantener su integridad y alcanzar sus metas"

Un líder pone a la dirección, da la guía y motiva a las personas, para lograr los objetivos y metas trazadas.

1.3 Algunos comentarios sobre el liderazgo

W. Bennis y J. Goldsmith (1994) en el libro Learning to Lead, analizan lo que consideran mitos sobre el liderazgo incluyendo lo siguiente:

-Mito 1." El liderazgo es una habilidad natural".

Desde que el mundo es mundo, los líderes existen y van a seguir existiendo unos siglos más. El liderazgo es grupal, social y emocional todos tenemos algo potencial de liderazgo, unas personas pueden ser líderes en una organización y en otras no.

-Mito 2. “Los líderes nacen, no se hacen.”

El hombre es un ser biológico, psicológico y social. No existen características innatas, ni tampoco una única personalidad, para ser un líder. P. Drucker señala que los líderes innatos no existen, son demasiado escasos para las necesidades urgentes actuales. “El liderazgo, por tanto, puede – y debe – aprenderse”.

Las competencias, capacidades, habilidades, conocimientos y muchos de los procesos de la esfera afectiva pueden ser entrenados con dedicación y constancia. El planificar, ayudar, organizar, mantener un equipo unido, estimular, controlar y la motivación son actividades sociales que se pueden aprender con voluntad.

-Mito 3. “Los líderes son carismáticos”.

Ahora hay un “boom” de carisma, el liderazgo es en gran parte emocional. P. Drucker dice "Entre los líderes más eficaces que conozco, y con los que he trabajado durante 50

años, algunos se encierran en su oficina y otros son demasiado gregarios...Lo único en común es algo que no tienen: carisma.”

El carisma es considerado por muchos investigadores como el resultado de un liderazgo eficaz, como una consecuencia que aumenta la atracción de los seguidores y no al revés.

Mito 4. “Los líderes existen sólo en los niveles altos de una organización”.

En cada estado, empresa, ONG, la familia, en la pareja, unidad organizativa, en cada equipo sea formal o informal, siempre hay un líder.

-Mito 5.” Los líderes controlan, mandan, manipulan a otros”.

Parafraseando a Lao Tse, él decía, un buen el líder no es quien empuja, manda, arrastra, manipula, ni siquiera atraer, cuando un líder da una tarea, los miembros la toman como si fuera algo suyo.

Durante los últimos 50 años Peter Drucker se dedicó a analizar el papel del líder, su comportamiento y sus metas, concluyendo:

-La única definición válida de líder es que se trata de alguien que tiene seguidores.

-Un buen líder no es alguien a quien se "ama" o se "admira". El liderazgo no es popularidad, el liderazgo es resultados.

-Los líderes son muy visibles. Dan el ejemplo.

-El liderazgo no es ni rango, ni privilegios, ni dinero. El liderazgo es responsabilidad.

Como decía el apóstol José Martí “hacer es la mejor manera, de decir” Como señala A. Codina (2005) los líderes de verdad son hacedores, no predicadores delegan cosas, muchas cosas, pero no delegan la única cosa que pueden hacer con excelencia, la única cosa que marca la diferencia, lo que define las normas o aquello por lo que quieren.

1.4Características de los líderes

Son varias las teorías, escuelas y corrientes, no todas coinciden, pero vamos a valorar las características que son comunes de los líderes.

-El liderazgo es un fenómeno social y natural del grupo. Cada grupo elabora su ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único, puede considerarse al líder porque sobresalga

en algo que le interesa, por enérgico o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, cada grupo imprime características particulares.

-Comparten con los demás miembros los patrones culturales, creencias, normas, valores y significados manteniendo el grupo unido en aras de cumplir los objetivos y las metas se han trazado.

-El líder tiene que guiar al grupo, tiene que planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, o motivar al grupo.

-El líder conoce sus fortalezas y debilidades, las de los demás, sabe cómo desplegar sus fuerzas y cómo compensar sus debilidades. Sabe autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales y sociales para mejorar la contribución que hace a su organización.

-El líder es social pero también emocional. El grupo tiene una fuerza afectiva diferente entre líder y los miembros, puede ser causa o consecuencia del liderazgo pero es distinta.

-El sí mismo (real, ideal y público) está signado por ¿quiénes somos?, es nuestra propia imagen y está marcada por nuestras experiencias, modo de vida, sentido de la vida, interacciones, actitudes, motivaciones y las percepciones de otras personas.

Una persona puede convertirse en líder a través de disciplina, paciencia y aprendizaje, cualquiera puede desarrollar competencias y tornarse un líder eficaz.

1.4.1 Clasificaciones de líderes

Hay varias clasificaciones de líderes, según la estructura, el origen del área de influencia, su posición y las normas éticas.

En cuanto a la estructura se clasifican en líder formal y líder informal.

-Líder formal: es la persona que tiene el poder legítimo o autoridad de un cargo que le permite influir en los subordinados.

-Líder informal: es la persona que influye a través de sus capacidades, habilidades, conocimientos, características de personalidad logrando que se cumplan los objetivos y las metas del grupo.

Según el origen de la posición del liderazgo, se nombran líder designado y líder emergente.

-Designado: Es nombrado por alguna persona externa al grupo con autoridad para hacerlo. Ejemplo: director jefe de turno, gerente de un hotel, director técnico de fútbol, y otros, lo pongan por nombramiento.

-Emergente: Su origen es interno, es el grupo quien lo elige.

Raven B, y Rubin, J. (1983) plantean que hay ciertas ventajas del líder designado sobre el emergente por contar con un respaldo formal y esto hace que el grupo tiende a aceptar sin muchas dificultades, para el emergente según estos autores es más difícil obtener la posición y conservarla.

Hay otras clasificaciones, éticas como por ejemplo:

-Líder positivo: Cuando su imagen irradia ejemplo favorable a sus seguidores para el logro de los objetivos. Ejemplo: representante de una ONG que lucha por la paz.

-Líder negativo: Arrastra a sus seguidores hacia objetivos y acciones dañinas para el buen desempeño del grupo. Ejemplo: cuando fomentan las “piñas” (subgrupo que le hacen daño a la actividad, grupo de delincuentes)

1.4.2 Los cuatro roles de liderazgo

S. Covey (1991) señala que el liderazgo centrado en principios está compuesto de cuatro roles específicos: modelar, encontrar caminos, alinear y facultar.

Los líderes centrados en principios desempeñan estos cuatro roles:

-Modelar: El carácter y la competencia de un líder radica en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo.

Modelar el liderazgo centrado en principios se vuelve entonces en el rol principal del liderazgo.

-Encontrar caminos: Los líderes buscadores de caminos identifican nuevas oportunidades, ayudan a crear misión, visión y valores compartidos, e identifican el camino estratégico de una organización. Como tales, personifican un espíritu de descubrimiento, aventura y creatividad. Abren nuevas posibilidades, nuevos territorios que otros pueden seguir.

-Alinear: Después de definir el camino, los líderes deben aclararlo y hacerlo alcanzable, alineando los sistemas y la estructura de la organización con ese camino. Cuando el personal y las organizaciones se concentran en principios de alineación, estarán mejor

preparados para sacar ventaja de los retos y las oportunidades que están por venir en un mundo de cambio constante.

-Facultad: Los líderes centrados en principios no aplican o instalan el facultamiento. En vez de ello, cultivan el facultamiento, éste libera la energía sinérgica y creativa de todos en la organización. Los resultados incluyen mejora en los procesos y la productividad, la gente se emociona por sus oportunidades y por una organización progresiva y exitosa.

Esos cuatro roles lo traemos para ilustrar como trata este autor el liderazgo.

1.5 Funciones del líder

El liderazgo pasa por una historia (comunidad primitiva, esclavismo, edad media, revolución industrial) hay varias teorías, escuelas y corrientes que coinciden, son muchas las funciones.

Estas funciones nosotros las clasificamos como tareas que van a la actividad, al grupo y a los miembros, al sí mismo y al entorno.

Las funciones son:

- Mantener la organización empresarial es vital.
- Captar las tendencias económicas y políticas del entorno, su impacto en la dirección y en la estrategia de la organización y hacer comprender a los miembros.
- Ejecutar las actividades organizacionales, profesionales, técnicas, servicios, producción, deportivas y culturales.
- Comunicar una visión clara y trazar estrategias, planes, objetivos para alcanzar las metas.
- Articular una dirección, una guía precisa, el líder debe planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, motivar al grupo a determinadas actividades.
- Fomentar una cultura y un clima organizacional que es responsable de las relaciones interpersonales, la comunicación con los demás para ganar su cooperación, colaboración y apoyo.
- Dan y reciben feedback
- El liderazgo tiene que animar, inspirar respeto, agradecer y reconocer los logros.

- El líder es innovador y es gestor del cambio en una organización, sabe identificar lo que el grupo quiere y por qué lo quiere.
- Representarlos en el medio interior y exterior, manejando los intercambios entre el grupo y el entorno.
- Entrenar a la gente como un equipo.
- Diseñar y rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional.
- Representar al grupo, proporcionar un símbolo para la identificación.
- Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo.

1.6 Definición, diferencias y funciones del líder y el directivo

El liderazgo y la dirección constituyen un proceso cada uno tiene sus propias funciones, pero ambos son complementarios, holísticos, sistémicos e integradores, necesarios para el desempeño empresarial.

Hoy hay administradores, directores, gerentes, ejecutivos y líderes en el medio empresarial. P. Crosby (1996) señala: “Los gerentes y los ejecutivos no necesariamente son líderes”, y es verdad, según conceptos de los estudiosos del liderazgo existen diferencias entre unos y otros.

El objetivo de la dirección consiste en dirigir el factor humano, la tecnología, los recursos financieros, la mercadotecnia y logística, todos estos subsistemas tienen ver con la subsistencia y el éxito de la organización.

La dirección tiene dentro de sus funciones: la planificación, la organización, el mando o liderar, la regulación y el control, también otros añaden el desarrollo personal.

Las organizaciones se afianzan en el mundo competitivo trazando las visiones, misiones, las estrategias, objetivos y planes así como asignando recursos, para hacer cumplir las metas y son precisamente los directivos los que hacen cumplir sus regulaciones, normas y leyes.

Los directivos tienen que crear una organización para dar un orden a los sistemas humanos, logísticos, tecnológicos, mercadotécnicos, y financieros, creando una estructura organizativa, asignándole funciones, cubriendo dichos puestos con personas competentes, organizando los planes tanto de comunicaciones como de aprendizaje, superación, formación o capacitación, reglamentos manuales, reuniones y es necesario también la motivación creando incentivos económicos y espirituales.

El mando es lo que caracteriza a los directivos; ellos tienen la autoridad de tomar decisiones y hacer que estas se cumplan, comunicando el plan a dichas personas, delegando responsabilidad y resolviendo problemas.

El directivo tiene entre sus tareas la función de control, que se ejecuta comparando los resultados con el plan, identificando las desviaciones, esto se realiza mediante informes, reuniones y otros instrumentos.

Este ciclo comienza nuevamente porque hay que planificar sobre la base de los problemas detectados.

Son muchas las tareas que tiene los directivos en la actualidad, aquí tratamos de abordar las fundamentales.

Por su parte el liderazgo debe ser entendido como un tipo de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren conscientemente y motivados en el logro de los objetivos organizacionales y consecuentemente de las metas.

Dice P. Crosby, (1996) "Los verdaderos líderes de una organización pueden no tener títulos en la puerta de su oficina", a veces la gente comenta que el líder puede estar en las nubes, pero lo cierto es que el liderazgo apoya, fomenta el espíritu de equipo, manteniéndolo unido en una organización dentro la formalidad y la informalidad.

J. Kotter (1991) apunta "El liderazgo complementa la Dirección: no la sustituye." Es obvio que la planificación, organización, mando y control son las tareas de la dirección, pero para desarrollar una visión del futuro, misión, estrategias, hace falta motivación, carisma, originalidad, dinamismo, creatividad, en fin competencias, hace falta el realismo, sinceridad y la transparencia, los líderes recogen datos, establecen relaciones, y conexiones que ayudan a explicar las cosas permitiendo al director retroalimentarse de la situación.

La función de organización es crear las redes de interrelación entre las personas y conexiones entre ellas de modo que puedan realizar las tareas, pero existen grupos en el se establecen estructuras informales a partir de las relaciones interpersonales, que a veces pueden resultar perjudiciales, el ponerse de acuerdo, la cooperación y colaboración contribuyen a superar este problema, son los líderes los que pueden aportar más información y contactos, siendo una fuente de poderes mágicos.

La tarea del liderazgo en el mando consiste en comunicar la nueva orientación a aquellas personas, en llegar a convenir las órdenes, sin que se perciban como impuestas, sino que basado en las buenas relaciones que ha sido capaz de establecer, estas se tomen con entusiasmo.

Los líderes dan participación, implicando, involucrando en las decisiones a las personas sobre los objetivos de la organización.

Una de las funciones del liderazgo es motivar y estimular recurriendo a todas las necesidades, valores y emociones, transmitir un sentido de cooperación que movilice a la gente a la acción, una buena motivación asegura la energía suficiente para superar los obstáculos.

En el control el líder ayuda manteniendo la motivación, estimulando las relaciones interpersonales, la comunicación, propulsando los cambios.

Es evidente que las organizaciones ganarían si en cada directivo hubiera un líder, como dice J. Kotter (1991): "Por supuesto, no todo el mundo puede destacarse simultáneamente en el liderazgo y en la dirección. Algunas personas están capacitadas para convertirse en excelentes directores, pero no en carismáticos líderes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por diversos motivos, les resulta difícil convertirse en directores fuertes. Las empresas eficaces valoran ambas clases de personas y se esfuerzan en incorporarlas en sus equipos. Pero cuando se trata de preparar personas para cargos ejecutivos, tales empresas hacen caso omiso, y con razón, de la reciente literatura en la que dice que las personas no pueden dirigir y además liderar."

El cargo de directivo requiere que esté presente la característica de líder, si se logran unir la autoridad formal del cargo con la autoridad moral del líder por la influencia, motivación, comunicación y relaciones interpersonales, entonces la organización se dirigirá hacia un desempeño exitoso.

Es necesario seleccionar, entrenar, desarrollar el personal para ser directivos y líderes, aunque cabe mencionar que es una tarea difícil.

1.7 La cultura empresarial, valores y los procesos de cambio.

El concepto cultura en su acepción más amplia " todo lo que hombre hace" es un término utilizado por las ciencias sociales tales como, la psicología, sociología, filosofía, ciencias políticas, historia, antropología, etnografía, pero lo vamos acotar en el término cultura organizacional.

La historia de las organizaciones, sus creencias, costumbres, normas y valores, el desempeño, los éxitos o los fracasos en la organización, el clima, estilo de liderazgo, la tecnología, los métodos, los procedimientos, la comunicación, las relaciones interpersonales es a lo que se le llama cultura organizacional.

Algunos teóricos de las ciencias empresariales en los últimos veinte años se han ocupado de abordar el tema: D. Katz y R. Khan (1970), definen que “toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima o cultura del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema”.

Según E. Schein (1988) en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo” plantea cultura a: “Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”

Puede ser paradójico, el líder vive en la cultura organizacional, sus creencias, sus valores, normas, clima organizacional, métodos, procedimientos y a la vez construye consciente o inconsciente esa cultura.

Al hablar de liderazgo hay que hacer una alusión a la dimensión ética.

Por otra parte, hay una corriente que se llama “Dirección por Valores”, que tiene una metodología, varios libros, pero siempre se dirige por los valores.

Chiavenato, I., (1993) plantea “la cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado analizado e interpretado.”

El liderazgo es consustancial al grupo. El grupo es dos o más personas con un objetivo común, normas, valores y una meta. El valor, es un símbolo compartido que se escoge entre varias alternativas. El liderazgo es valorativo, es un elemento esencial inherente a

las mismas. La concepción del mundo, de la vida, la economía, la política, los factores ideo-espirituales y sociales influyen en la visión que tengamos de la verdad.

El líder, casi siempre, es la norma suprema, de los valores del grupo, lo que yo admiro, cual mi ideal. Toda actividad social conlleva la expresión de un conjunto de normas y valores que caracterizan el modo de actuación de la misma. Los procesos del liderazgo implican relaciones, informaciones, valoraciones y la adopción de decisiones que tienen incidencia sobre los seres humanos y su vida. Mayor dimensión alcanza esta situación porque las valoraciones y decisiones son adoptadas por seres humanos, con determinadas características, formación, intereses, motivaciones, posición, estilo y sentido de la vida.

J. Burns (1978) propone en un libro intitulado "Liderazgo", un concepto llamado liderazgo moral como una forma de valorar la ética de los líderes. De acuerdo con J. Burns, el liderazgo moral va más allá del poder y examina el dominio donde la relación líder-seguidor está basada en las necesidades y aspiraciones mutuas. El liderazgo moral obliga a los líderes "a hacer lo que prometieron, hacer".

La dimensión ética del mismo, es un aspecto que está presente en el liderazgo y condiciona todo el desarrollo del proceso de vida y su imagen social.

El cambio es una constante de nuestra vida, uno de los rasgos más distintivos en el mundo de hoy, la globalización, la competencia internacional, las asociaciones, los avances tecnológicos, los mercados, el excesivo uso del capital, un inestable precio del petróleo, los especuladores y las variaciones demográficas, se hallan entre los muchos factores que hacen del cambio un estado natural del presente y el futuro.

En este siglo XXI el líder tiene que adelantarse, anticiparse y prever cada cambio como una oportunidad y un reto.

En los enfoques de dirección el cambio sigue siendo responsabilidad de los directivos de las organizaciones empresariales, se habla del presupuesto, y se invierte en promoción, publicidad y los discursos no son suficientes, para que una organización cambie hace falta un líder que oriente, guíe, ayude a tomar decisiones y convenza a implantar el cambio.

Hay que tener en cuenta la cultura organizacional cuando se trata de cambiar, renovar, actualizar su clima organizacional, sus costumbres, esquemas, procedimientos, el cambio es la palabra que distingue la época. Como bien dijera I. Chiavenato, (1993) "La

única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su '*cultura*', es decir, es cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven.”

Se puede decir que se ha producido un cambio cuando están inmerso en él tanto las estrategias como los valores, cambian los sistemas de dirección, las estructuras, métodos, sistemas de información y comunicación, controles y desempeños. Una forma de medir la efectividad organizacional es a través de la capacidad de la organización para sobrevivir, adaptarse, mantenerse y crecer.

La cultura organizacional juega un papel incuestionable ante los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento de una organización, la cultura y la estructura deben apoyarse mutuamente. Si hay un cambio en la cultura hay que trazar una estrategia de cambio para la estructura y a su vez para el entorno para que exista equilibrio y así la organización pueda crecer.

La realización de un cambio en una organización es una tarea muy difícil, es la prueba de las competencias de sus directivos, de la tecnología, logística, cultura organizacional y la transformación del entorno.

1.8 Importancia del liderazgo organizacional

La importancia del liderazgo organizacional se evidencia en tres dimensiones: en la organización, en los miembros y el entorno.

-El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida.

--Mantiene unida a cualquier organización empresarial y es vital para su supervivencia.

--Cuando el liderazgo es congruente con la organización el desempeño, la efectividad, eficiencia y satisfacción, es mayor.

--Ayuda a las organizaciones formales en el cumplimiento de las funciones y tareas.

-El liderazgo aporta competencias, motivación, dinamismo, originalidad, seguridad, confianza, sinceridad.

-Mantiene el clima organizacional agradable.

-Mantiene una adecuada motivación, participación, entrega, involucrando, implicando e integrando a los seguidores en la consecución de las metas.

-La comunicación fluye con sinceridad, la información es más fidedigna.

- Contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales, a que la gente se sienta mejor y con más ganas de hacer.
- Ayuda a incentivar una cultura de cambio.
- Fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

Ejercicios

1. ¿Qué es el liderazgo?
2. ¿Qué es un líder?
3. ¿Qué funciones debe tener un líder?
4. ¿Qué diferencias hay entre la dirección y el liderazgo?
5. ¿Cuál similitud existe entre la dirección y el liderazgo?
6. ¿Qué papel juega la cultura organizacional en el liderazgo?
7. ¿Cuál es la importancia que tiene el estudio del liderazgo?
8. Caracterice a un líder empresarial que usted conozca, reflejando esferas cognitiva, afectiva, física y social.
9. Clasifica estas funciones en: tareas que van a la actividad (ta), al grupo (tg), a la organización (to) a los miembros (tm), al sí mismo (sm), y al entorno (e).

Las funciones son:

- Mantener la organización empresarial es vital.
- Captar las tendencias económicas y políticas del entorno, su impacto en la dirección y en la estrategia de la organización y hacer comprender a los miembros.
- Ejecutar las actividades organizacionales, profesionales, técnicas, servicios, producción, deportivas y culturales.
- Comunicar una visión clara y trazar estrategias, planes, objetivos para alcanzar las metas.
- Articular una dirección, una guía precisa, el líder debe planificar, organizar, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, vigilar, motivar al grupo a determinadas actividades.
- Fomentar una cultura y un clima organizacional que es responsable de las relaciones interpersonales, la comunicación con los demás para ganar su cooperación, colaboración y apoyo.
- Dan y reciben feedback
- El liderazgo tiene que animar, inspirar respeto, agradecer y reconocer los logros.

- El líder es innovador y es gestor del cambio en una organización, sabe identificar lo que el grupo quiere y por qué lo quiere.
- Representarlos en el medio interior y exterior, manejando los intercambios entre el grupo y el entorno.
- Entrenar a la gente como un equipo.
- Diseñar y rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional.
- Representar al grupo, proporcionar un símbolo para la identificación.
- Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo.

10. ¿Qué crees de esta aseveración?

Los ejecutivos deben ser líderes, pero los líderes no necesitan ser ejecutivos.

11. ¿Qué quiso expresar el autor cuando dijo estas dos expresiones?

-"En contraste con la vida política y social, en los negocios quienes están al mando no son elegidos sino nombrados." (Crosby, P., 1996)

-"Los líderes deben pensar en el futuro porque es allí donde viven." (Crosby, P., 1996)

12. En las siguientes definiciones selecciona las palabras más usadas y haz un concepto que contenga la esencia del liderazgo.

R. Stogdill (1948) formuló una definición clásica de liderazgo: "el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia el establecimiento y logro de metas".

G. Terry (1999) dijo "El liderazgo es la actividad encaminada a influir en las personas para que se empeñen voluntariamente en alcanzar los objetivos del grupo."

R. Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik (1999) planteó: "Es la influencia interpersonal ejercida en una determinada situación, mediante el proceso de la comunicación, con miras a alcanzar uno o varios objetivos."

Según H. Koontz (1987): "El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuerzen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo"

H. Koontz, C. O'Donnell (1975) "El liderazgo consiste en influir en las personas que cooperen con el fin de alcanzar un objetivo común".

I. Chiavenato, (1993) "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos."

Baron, R., y Byrne, D (1994) "El proceso a través del cual un miembro de un grupo influencia a los otros miembros del grupo hacia el logro de metas grupales específicas"

E. Smith y D. Mackie (1995). "Un proceso en el cual se permite a los miembros del grupo influir y motivar a los otros para ayudar a lograr las metas del grupo"

P. Crosby (1996) plantea, "Liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder."

J. Stoner (1989): "el liderazgo administrativo como el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo".

O. Carnota, (1985) "Acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos."

M. Hammer, (1994) "El liderazgo no es sólo cuestión de posición sino también de carácter, ambición, inquietud y curiosidad".

J. Bower, (1995) "El liderazgo es el proceso encaminado a lograr los objetivos de la organización mediante el estímulo y ayuda a sus miembros. La aplicación del liderazgo transforma el ideal en realidad."

Capítulo 2 Enfoques teóricos en el estudio de la dirección y el liderazgo, su evolución

2.1 Introducción

¿Puede que usted se asombre cuando le digamos que en 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 empresarial.

Desde inicios de la dirección hay varios exponentes que hablaron del liderazgo. Uno 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.

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.

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.

R. Stogdill en su libro *Handbook of Leadership* hizo una investigación en 1974 y encontró que era necesario resumir y analizar 3 000 libros y artículos este tema.

Es conocido que no existe una teoría única, sino todo un mosaico, o quizás parafraseando a Koontz, H. (1987), una verdadera jungla de teorías psicológicas, que de una forma u otra abordan la problemática del liderazgo.

Todas las situaciones son distintas, pasan en espiral una u otra vez pero con niveles diferentes. Los tiempos cambian, ya no son los subordinados, ni los miembros, ahora son

colaboradores, las comunicaciones, la globalización, las condiciones cambian, se hace más estrecha la aldea global.

Existen varias teorías de liderazgo, atendiendo a la cronología, cada cual con su posición filosófica, psicológica, sociológica, de dirección, cada cual con su corriente, sus definiciones, sus explicaciones, sus funciones y sus características.

Pero con el liderazgo hay que hacer, igual que debía pasar con el resto de la psicología como señala L. Vitgosky buscando modelos integradores y como señala E. Schein (1993): “En lugar de continuar perpetuando modas cíclicas hemos de desarrollar modelos integradores, especialmente en la medida en que el mundo es cada vez más complejo y rápidamente cambiante”.

Veamos la breve historia del liderazgo.

2.2 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.

También en documentos como la Biblia se encuentran pasajes que se refieren a las necesidades de organización y en función del desarrollo de diferentes actividades, como en el caso en que Jetró, suegro de Moisés, ante las dificultades de este último para atender a su pueblo y dirimir los pleitos, le recomendó escoger un grupo de hombres y distribuir esa función, y le dijo: “ Por lo que a ti toca, escoge entre el pueblo hombres que

tengan temor de Dios y que sean sinceros, hombres que no busquen ganancias mal habidas...”(Éxodo 18,21)

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 Heibreder, 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. No obstante, en este período no desapareció el interés de los pensadores de la época en el estudio de las potencialidades del hombre en correspondencia con las actividades a desarrollar, así el español Juan Huarte en el siglo XVI en su libro *Examen de ingenios*, valoraba que las personas se diferenciaban en inteligencia y habilidades especiales, y recomendaba que se debía trabajar por conocer las inclinaciones especiales de cada persona con el fin de brindarle el adiestramiento necesario de acuerdo con sus características.

2.3 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.

Este proceso se aceleró a partir de 1860 –1914 con el descubrimiento y la introducción del acero como material industrial, la sustitución del vapor por la electricidad, el surgimiento de la maquinaria automática, la creciente introducción de los avances de la ciencia en la industria, la transformación de las comunicaciones y el desarrollo de las nuevas formas de organización capitalistas. Simultáneamente, en este período, como una necesidad histórica surgen la dirección y la psicología como ciencias independientes.

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.

2.4 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.

Frederick Taylor (1903) en su libro *Shop Management* planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando

como primer principio “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales.”

Un ejemplo significativo de cómo Taylor enfocaba la selección de los operarios, fue sobre la base del denominado hombre de primera categoría, a partir de las cualidades físicas y con la concepción de que el hombre solo trabaja por dinero, es el caso de un trabajador llamado Schmidt, el cual fue seleccionado, sobre la base de sus cualidades físicas e instruido en cuanto a la obediencia absoluta a su entrenador en todas las operaciones que debía realizar, para transportar en un día 47,5 toneladas de lingotes de hierro.

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. Así, entre los principios abordados por Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo que obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. Se debe significar que esta es la primera orientación del objeto de estudio de la psicología del trabajo, por lo que puede afirmarse que la relación entre ambas disciplinas surge de las entrañas del primer intento de elaboración científica de una teoría sobre administración.

Es reconocido entre los estudiosos de la administración, que las primeras formulaciones que pretendían dar carácter de ciencia a esta disciplina, son los postulados de la denominada escuela clásica de la organización científica del trabajo. 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.

2.5 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.

2.6 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.

2.6.1 Líderes 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.

2.7 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. McClelland, 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)

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.

2.8 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

C. Gibb (1969) planteó siete comportamientos que son funciones de un líder:

- Ejecución de especialidades profesionales y técnicas
- Conocer a los subordinados y mostrar consideración hacia ellos
- Mantener abiertos los canales de comunicación
- Aceptar responsabilidad personal y dar ejemplo
- Iniciar y dirigir la acción
- Entrenar a la gente como un equipo
- Toma de decisiones

Por su parte, B. Raven y J. Rubin (1983) señalan las siguientes funciones:

- Ayudar a definir y alcanzar las metas del grupo
- Mantener al grupo
- Proporcionar un símbolo para la identificación
- Representar al grupo

-Transformar al grupo

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. 3 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).

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

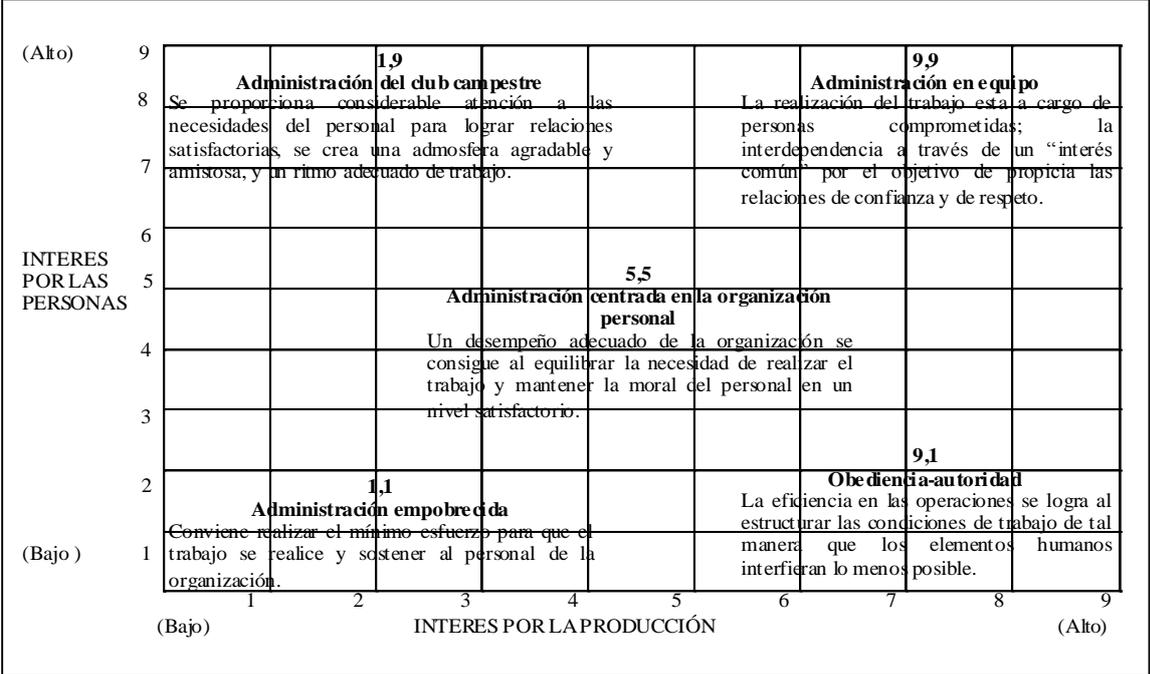


Fig. 4. Parrilla administrativa de R. Blake y J. Mouton

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.

2.9 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.

2.10 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 Luwig 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.

2.10.1 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:

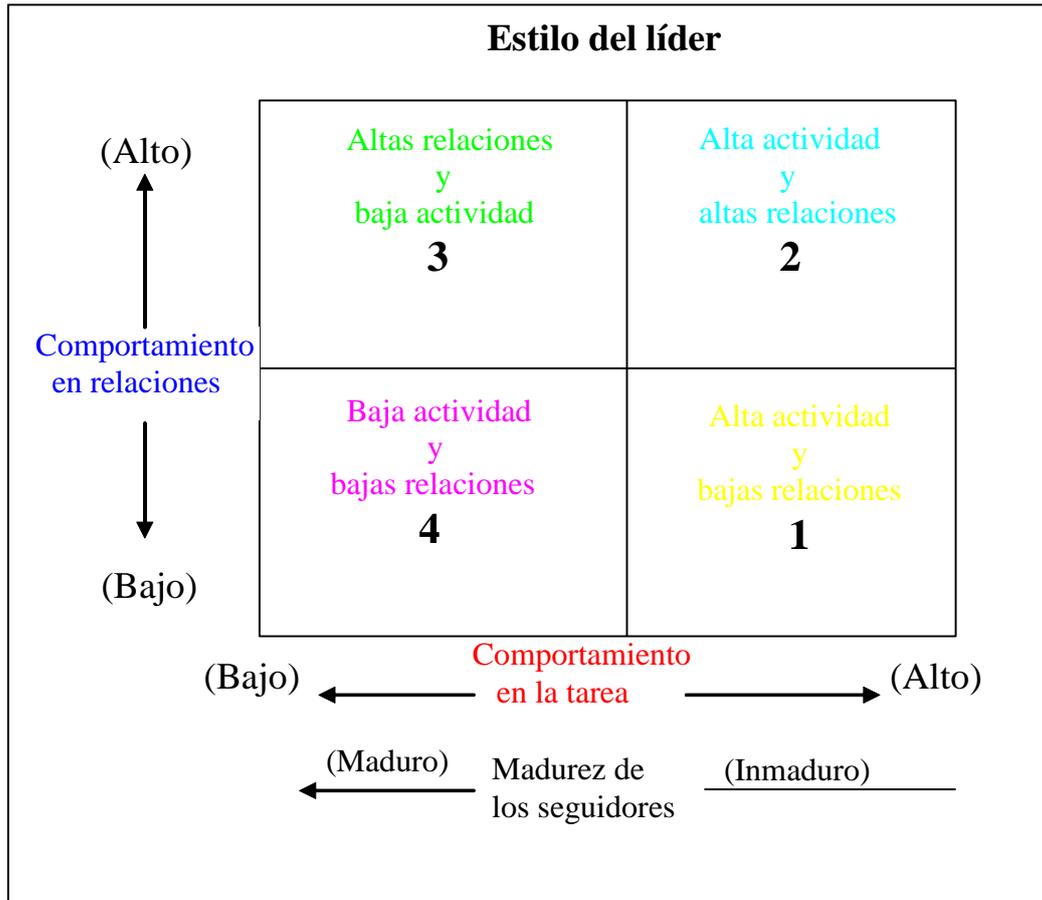


Fig.5. Teoría de P. Hersey y K. Blanchard

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.

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.”

2.10.2 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.

2.10.2.1 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.

2.10.2.2 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.

2.10.2.3 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.

2.10.3 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 sus antecedentes 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.

2.10.4 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.

2.11 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.

2.11.1 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.

-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.

-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.

Características del líder transformacional

-Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.

-Inspiración: Comunica altas expectativas.

-Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia y la solución cuidadosa de problemas.

-Consideración individualizada: Proporciona atención personalizada, instruye, aconseja.

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.

2.11.2 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, movilizándolo no 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.

2.11.3 Liderazgo resonante

Cuando oí el término resonante, vino a mí un conocimiento, que había aprendido en la asignatura de Física en Secundaria Básica, recuerdo un puente en los Estados Unidos, que se derrumbó, por haber entrado en resonancia, pero habían pasado varios años, no se porqué no la había olvidado, la recordaba era un conocimiento para también una emoción.

En los términos de comunicación la mejor forma de decir, si hay un equilibrio con las relaciones interpersonales e intrapersonales, es la resonancia y la disonancia. R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee (2002) dicen " Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema".

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.

V. De Lucca (2005) dice "Desde una perspectiva biológica, el arte del liderazgo resonante consiste en integrar los pensamientos y las emociones de un modo que encauce la actividad de la gente en la dirección adecuada, independientemente de la situación", aquí se encuentra el dilema entre lo biológico y lo social, en el primer capítulo en el epígrafe que trata el recurso humano más importante se valora que la personalidad es la integración de lo cognitivo y afectivo. 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.

Este sistema abierto facilita el contagio de las emociones, pudiendo afectar de esta forma, el líder, el clima emocional de toda una empresa.

La dirección estatal, organizacional, empresarial tiene como tarea motivar a sus personas, unas de las causas que derrumbó a Europa del Este, fueron las motivaciones de las personas.

Motivar a las personas en un mundo globalizado es esencial, porque ahora existe cierta movilidad, las personas emigran de aquí para allá buscando mayores posibilidades de desarrollo.

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.

El líder resonante, tiene la habilidad de conciliar las características de todos los estilos de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático), cada uno de los estilos se basa en un conjunto de competencias emocionales diferentes según sea el caso, manteniendo siempre una conexión con sus seguidores prolongando el tono emocional positivo.

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.

Los líderes disonantes crean una cultura de las organizaciones en que se expresan discusiones, esfuerzos desunidos, rumores, piñas (subgrupos) desaliento, actitudes en contra del trabajo, aumento de la movilidad laboral, bajo prestigio de las organizaciones, amenaza y coacción, que dificultan la sinceridad de sus subordinados.

En este mundo globalizado donde la palabra orden llama *cambio*, todo es fugaz, etéreo, el equilibrio entre estabilidad y cambio es fundamental para el desarrollo, D. Goleman (2002) comenta: “Cuanto más sintonizada se halle la realidad con el ideal, más duradero será el cambio. Esta “sintonización” de la realidad con el ideal es el que crea el marco de referencia más adecuado para superar la disonancia y configurar un grupo emocionalmente inteligente, resonante y eficaz”

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 (construivismo) 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, hasta hoy, pero la vida empresarial cambiará, la historia del liderazgo seguirá su curso.

Es importante destacar que aunque se ubican las teorías 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.

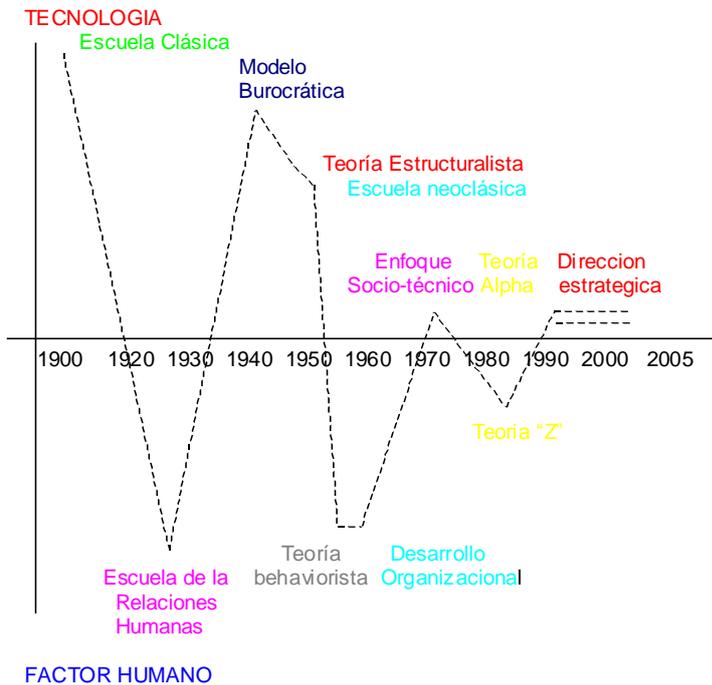


Fig. 8. Desarrollo histórico de la dirección

Para resumir la formulación de que cada una de las principales escuelas de administración 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, que la materializan las personas, sea un ser económico, social, administrativo, organizacional, participativo, competitivo, cambiante, emocional y globalizado, y desde que el mundo, es mundo, existe el liderazgo, sea ya carisma, rasgos sociales, psicológicos, grupos, contingencia, en circunstancias específicas, transformacional, transaccional o resonante existe una relación de la dirección con el liderazgo.

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.

Ejercicios

1. ¿Qué relación hay entre estilo de dirección y estilo de liderazgo?
2. ¿En qué consiste la prehistoria del liderazgo?
3. ¿Por qué en la Revolución Industrial se crean las bases para que el liderazgo administrativo comience?
4. -¿Cómo surge el liderazgo autocrático en las organizaciones empresariales?
- 5-¿Cómo surge el liderazgo democrático en las organizaciones empresariales?
- 7-¿En qué consiste el liderazgo factores sociales o de rasgos ambientales?
- 8-¿En qué consiste el liderazgo rasgos cualidades psicológicas?
- 9-¿En qué consiste el enfoque situacional de liderazgo?
- 10-¿En qué consiste el liderazgo enfoque contingente?
- 11-¿En qué consiste el liderazgo transformacional?
- 12-¿En qué consiste el liderazgo trascendente?
- 13¿Cuáles son las características distintivas del liderazgo resonante?
- 14-¿A qué tipo de liderazgo caracteriza esta definición?

$$L = f (I, C, S)$$

Es decir que el liderazgo es función del **líder**, con su habilidad y **capacidades**, de los **colaboradores**, con su disponibilidad para dejarse influenciar, y de la **situación**, o sea de los objetivos y del entorno en que se procede.

- 15-¿En qué consiste el liderazgo de F. Fiedler?
- 16-¿En qué consiste el liderazgo de V.Vroom?
- 17 -¿En qué consiste el liderazgo de P Hersey y K. Blanchard?

Capítulo 3. El principal recurso humano del liderazgo: las personas

3.1 Introducción

El liderazgo es un tema amplio, que no sólo compete a la Psicología Social y Dirección, sino que es un fenómeno multidisciplinario que también se relaciona con otras disciplinas tales como la Sociología, la Antropología, las Ciencias Políticas, la Historia.

El liderazgo está presente en todos los grupos humanos y animal, los líderes humanos son personas, por lo que tienen una personalidad, con rasgos fuertes y características que los hacen distintos o iguales al resto de las personas y juegan un papel decisivo en un momento determinado.

En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que cumplan toda una serie de requisitos, entre los que se pueden señalar el dominio de la actividad, la presencia de determinadas características personales y las habilidades de dirección, es decir las competencias.

3.2 La dirección y la psicología social

La dirección ha surgido como una fuerza productiva en el desarrollo de las diversas esferas de la vida social, y está encaminada a la obtención de resultados superiores en la consecución de los objetivos que se traza el hombre.

La psicología, por su parte, tiene dentro de su objeto, el estudio de la actividad psíquica, la personalidad y la actuación del hombre en las diferentes esferas de la vida social, existiendo ramas como la psicología social y del trabajo que está encaminada al estudio de la actividad y las interrelaciones que se producen entre los hombres en el desarrollo del proceso de trabajo; por tanto, la psicología constituye una herramienta de la dirección.

La psicología es una ciencia joven y fue una de las últimas en desprenderse de la filosofía, como ciencia madre, por lo que sus orígenes están muy relacionados con el desarrollo de esta, la cual a su vez constituye su base, dado que todo sistema teórico en psicología parte de determinados supuestos filosóficos.

El prisma social determinó que la psicología se reconociera y adoptara cuerpo como ciencia independiente, al asumir el patrón metodológico de las ciencias naturales, las que en este período tuvieron un gran florecimiento a partir de un grupo de descubrimientos que impactaron el desarrollo social gracias al empleo del método experimental, lo que

produjo avances significativos en el desarrollo de dichas ciencias. Esta condición le había sido negada hasta este momento porque se le señalaba debilidad metodológica en el estudio de su objeto, por el carácter subjetivo y especulativo de la misma.

En cuanto a la psicología se plantean entre los principales enfoques teóricos los siguientes:

- Psicoanálisis
- Conductismo
- Gestalt
- Psicología humanista
- Psicología cognitiva
- Psicología dialéctica

Independientemente de reconocer la existencia de varios sistemas teóricos en la psicología y en la dirección, se puede afirmar el carácter de ciencias de ambas disciplinas dentro del contexto de las ciencias sociales, ya que su objeto está precisado, hay leyes, principios y métodos comunes, al margen de ópticas y enfoques diferentes, partiendo de la base teórica que sustenta dichas corrientes.

Como se puede apreciar en las definiciones que sobre dirección brindan representantes de diferentes teorías y escuelas existen dos direcciones esenciales: una referida a la relación sujeto-objeto como principales ejecutores del proceso sin la cual no es posible el mismo, por lo que sería un gran absurdo no tener en cuenta o tratar de minimizar el factor humano. En otro sentido resulta un absurdo reducir la dirección, a las relaciones humanas exclusivamente, ya que existe otra dimensión esencial que es el aspecto tecnológico, referido al conjunto de acciones que se desarrollan para alcanzar los objetivos, no reconocer, valorar y analizar el equilibrio entre ambos elementos, es una de las mayores insuficiencias que puede tener una teoría sobre la dirección.

Con respecto a la interrelación de la psicología y la dirección, a diferencia de algunos autores como Omarov, A. (1980) valoran la participación de la psicología sólo al nivel del empleo de los métodos y técnicas, se plantea como una de las formulaciones de este trabajo, que la psicología es parte esencial del núcleo de la teoría de la dirección, toda vez, que en cualquier teoría o escuela administrativa existe una concepción sobre el hombre y su actuación.

Es imposible agotar en el presente trabajo, la historia de la psicología vinculada a la dirección en toda su extensión, pero resulta ineludible al valorar la relación entre ambas disciplinas, considerar los aspectos históricos fundamentales de esta relación.

Desde los primeros instantes en que se formula una teoría científica sobre la administración, la psicología ha estado indisolublemente ligada a esta; de hecho se plantea la integración de postulados de la psicología a la teoría de la administración, significando que toda teoría, escuela o corriente de la dirección lleva consigo, una concepción sobre la actuación del ser humano, lo que constituye objeto de estudio de la psicología.

Es reconocido por parte de los especialistas en dirección, el carácter complejo e interdisciplinario de esta, partiendo de la influencia y participación de un conjunto de ciencias en la ciencia de la dirección, por lo que algunos plantean la existencia de las ciencias de la dirección.

Se considera que independientemente del papel y el aporte de un grupo de ciencias particulares a la dirección, esta tiene un objeto de estudio, propio, bien definido. Y aunque se puede afirmar que en la literatura existente, la mayoría de los autores reconocen la participación de disciplinas, tales como: el derecho, la pedagogía, la economía, la psicología, la cibernética y otros, en ocasiones no queda bien precisado a qué nivel y en qué grado contribuye cada una de esas ciencias particulares a la dirección, por ello, se precisará la interacción y la contribución de la psicología a la dirección empresarial.

Se considera a la psicología y la dirección como disciplinas que actúan en el campo de las ciencias sociales, son ciencias en formación y se encuentran a un nivel empírico de desarrollo del conocimiento tomando en cuenta su historia, ambas cumplen los requerimientos de poseer conjuntos sistematizados de conocimientos que se sustentan en leyes y principios, poseer un objeto determinado y métodos de construcción y transformación de la realidad.

Como plantea Carnota O. (1987): “La dirección constituye en lo fundamental, una disciplina de tipo social por cuanto su acción va encaminada a la conducción de los hombres y por ende del grupo social hacia determinados logros consecuentes con un sistema social específico y bajo ciertas restricciones. Dicho de otra forma, se ejerce por personas y sobre personas, de ahí que en definitiva sea el trabajo del hombre el objetivo que se trace; sus conocimientos, su constancia, su honestidad, su visión ideológica de la realidad objetiva, lo que da el contenido y determina los resultados de esta actividad.”

No se puede usar el modelo de las ciencias exactas para aplicarlo a estas disciplinas, pues existen diferencias sustanciales en los objetos, y el factor humano es un elemento complejo y dinámico que debe ser estudiado en sus peculiaridades.

Resulta interesante abordar el problema del objeto de estudio de la dirección al analizar los diferentes conceptos brindados por representantes de diferentes escuelas y enfoques, con vistas a determinar los elementos comunes entre las mismas.

Para Tead, O. (1956) la administración es: “el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos.”

Omarov, A. (1980) concibe la administración como: “la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizando y orientando correspondientemente su actividad.”

Carnota, O. (1987) define la dirección, como: “un modo consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos con vistas a obtener determinados resultados bajo ciertas condiciones y restricciones”.

Koontz, H. y Weihreich, H. (1987) plantean: “la administración es una actividad esencial; asegura la coordinación de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales. El propósito de todo administrador es establecer un medio ambiente en el cual las personas puedan lograr metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacciones personales”.

Stoner, J. y Freeman, R. (1995) definen la administración como: “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.”

En la administración existen en su desarrollo histórico un conjunto de corrientes, que enfocan, partiendo de diferentes posiciones teóricas y metodológicas, el objeto de estas disciplinas. Así, en el campo de la dirección Chiavenato, I. (1986) y otros formulan la existencia de escuelas, teorías, modelos o enfoques, que son los siguientes:

- Escuela clásica de la administración científica del trabajo.
- Escuela de las relaciones humanas.

- Modelo burocrático
- Teoría estructuralista.
- Escuela neoclásica
- Teoría behaviorista
- Teoría del desarrollo organizacional
- Escuela sistemática
- Dirección participativa
- Dirección estratégica
- Dirección por valores
- Dirección ¿cuál?

La teoría y la práctica de la dirección tienen mucho que ver con el liderazgo.

3.3 El principal recurso humano las personas

En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

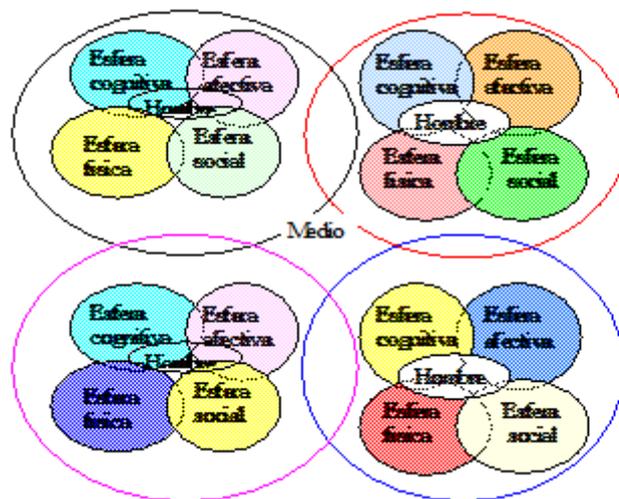


Fig. 6. Modelo de las diferentes esferas a valorar en el hombre

El enfoque sobre el hombre debe tener un carácter holístico, contempla todas las esferas que integran al hombre, no como una sumatoria sino en su síntesis e interrelaciones intra e interesferas, en su implicación en un medio determinado y en la interrelación con las demás personas.

Son varias las disciplinas científicas que estudian al hombre en el desarrollo de la actividad laboral, tales como la medicina, la antropología, la fisiología, el derecho, la pedagogía y otros, pero la psicología siempre ha ocupado una posición privilegiada por el alcance de su objeto.

Cuando se hace referencia a la existencia de diferentes esferas, se debe plantear la interrelación y dependencia entre todas; es decir entre lo biológico, lo psicológico y lo social integrado en el hombre, y es esa integración la que refleja la capacidad de una persona concreta o grupo de ellas para desarrollar con éxito determinada actividad. Hablar de un todo tiene lógica cuando existen partes, al igual que hablar de partes adquiere sentido cuando existe un todo; por lo que hay que valorar estos nexos en sentido dialéctico y reconocer su carácter holístico y sinérgico. Esto implica analizar el sistema y sus componentes cuyas interacciones adquieren una dimensión cualitativa diferente.

El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

Puede parecer redundante hablar de una esfera social al hacer alusión al hombre, ya que se parte del principio que es un ser social por excelencia; pero no se trata de los factores internos refractados a través de la implicación del hombre en el medio y que matizan la esencia de su personalidad, sino en la manifestación y la imagen externa que el mismo proyecta en consonancia con las normas y valores predominantes, orientado fundamentalmente, en este caso, a aquellos que caracterizan la cultura de la organización a la que el candidato aspira integrarse y la del entorno, su status social y familiar, el prestigio que posee, la ejemplaridad que manifiesta y su conducta social.

La vida es el principal criterio de la verdad y el reflejo de la actividad del hombre, su estilo de vida, su posición en la vida; es por ello que debemos prestar especial atención a la valoración de la conducta social del candidato, su grado de incorporación y participación en las distintas esferas de la vida social. En este sentido, en el caso de algunos cargos específicos, es necesario realizar un proceso de verificación en profundidad sobre la conducta mantenida por el candidato durante el desarrollo de su vida.

Al hacer referencia a la esfera física en el hombre, aparecen las grandes controversias alrededor del papel de los aspectos biológicos en la personalidad del ser humano.

El hombre nace con una configuración física, cuyo ulterior desarrollo lo condiciona su implicación en el medio social. Es por ello que se puede identificar una esfera física con determinadas características, las que son portadoras de diferencias individuales, muchas de las cuales pueden erigirse en exigencias o condiciones para el desarrollo de una actividad determinada.

Entre las principales características de orden físico que pueden ser requerimientos para el desarrollo de la actividad laboral se encuentran la constitución física, estatura, complexión, habilidades, peso corporal, vigor físico, fuerza, edad, sexo y apariencia física. Asimismo, las habilidades motoras pueden ser un requisito específico para determinadas ocupaciones y existen diferentes métodos y técnicas para su estudio, que van desde la realización de muestras de trabajo, tests de lápiz y papel y aparatos. Ha quedado demostrado que el poseer un alto desarrollo en dichas habilidades, es condición necesaria, pero no suficiente, para desempeñar con éxito una actividad que posea esta exigencia, sino se conjuga con otras cualidades complejas que intervienen en el desarrollo de la misma.

Llegado aquí, tenemos que definir, que cosa es la personalidad, el líder una persona por lo tanto tiene una personalidad.

3.3.1 La personalidad: integración de las esferas cognitiva y afectiva

Una categoría básica en el estudio del hombre es la categoría personalidad, pues como señalan Harre, R. y de Waele, J. (1979): “La personalidad es la base de la competencia social del ser humano”.

El estudio de la personalidad es un elemento central ya que es la expresión más genuina del ser humano como ser social, por su carácter activo y transformador, y por su papel autorregulador y regulador, vista la personalidad en su condición integrada entre lo cognitivo y lo afectivo.

Es obvio que cuando se habla de la existencia de una esfera cognitiva y afectiva, se está haciendo referencia a lo psicológico y en específico a la personalidad, por ser esta la principal manifestación del hombre en su implicación en el medio.

En el desarrollo de la actividad psíquica se observa, la existencia de un conjunto de procesos psíquicos, los que se pueden clasificar de la forma siguiente:

► Cognitivos: sensación, percepción, atención, memoria, imaginación, pensamiento y lenguaje.

► Afectivo-volitivos: emociones, sentimientos, voluntad, deseos, aspiraciones.

Pero el estudio del hombre y su personalidad, no se refiere a atomizarlo en un conjunto de procesos que se dan en todo ser humano, aunque algunos de estos pueden manifestarse a niveles superiores de integración, con una incidencia significativa en el desarrollo exitoso de determinada actividad, pero nunca operarían de forma independiente sino integrados en síntesis, con un carácter diferente como parte de una configuración cualitativamente superior.

En muchos procesos se fragmenta al hombre en procesos aislados y se busca cuales procesos o combinaciones de estos correlacionan con el éxito; o sea se hace el estudio de cualidades aisladas para predecir el éxito a partir de éstas, sobre la base de modelos correlacionales, tratando de relacionar elementos fragmentados con el todo.

También, algunos especialistas trabajan fundamentalmente sobre la base de categorías y tipologías, referidas a los aspectos de contenidos y estructurales, pero no valoran los aspectos funcionales expresados en las funciones reguladora y autorreguladora de la personalidad.

Tradicionalmente, en la psicología del trabajo se ha realizado el estudio de la personalidad sobre la base del análisis de los elementos componentes de la denominada estructura clásica, la cual está elaborada sobre la base de los contenidos psicológicos; así para explicar la actuación del ser humano se planteaba la existencia de componentes, tales como el temperamento, el carácter, las capacidades y el sí mismo, los que no expresan los elementos diferenciales en el desarrollo de las diversas actividades por el sujeto; es decir, personas con iguales contenidos de la personalidad alcanzan resultados diferentes y otras con características personales distintas alcanzan los mismos resultados en el desarrollo de una actividad. Por ejemplo, el ser más o menos alegre, como rasgo aislado, no determina el éxito en el desempeño de un cargo, por lo que este enfoque no permite definir los aspectos de la personalidad que inciden en la actuación del hombre.

Es conocido que no existe una teoría única, sino todo un mosaico, que de una forma u otra abordan la problemática de la personalidad. Al respecto, Cowling, A. James, P. (1997) plantean: “Si bien la mayoría de las personas estará de acuerdo en que la personalidad es un factor muy importante que contribuye al éxito o fracaso en el trabajo, convendrá menos sobre la naturaleza de las personas y cómo debe medirse”. Aquí afloran los debates alrededor de lo biológico y lo social en la personalidad, así como la relación entre lo heredado y lo adquirido y los métodos adecuados para su valoración.

Existen diferentes posiciones sobre la personalidad en las distintas escuelas y corrientes psicológicas, y aún dentro de una misma escuela, lo que lleva a precisar desde cuál ángulo se proyecta el empleo de esta importante categoría para la psicología, Wislack, G. (1988) plantea en sus principios del psicodiagnóstico, el principio de la concepción de la personalidad en el cual refleja la necesidad de orientar éste en función de la concepción de la personalidad imperante. Entre los principales enfoques en el estudio de la personalidad se pueden citar la teoría de los tipos psicológicos, la teoría de los rasgos, teorías del desarrollo y teorías de la dinámica de la personalidad, entre otras.

En esta dirección, resulta ilustrativa la clasificación siguiente de diferentes definiciones sobre personalidad realizada por Allport, G., (1963):

-Aditivas o de ómnibus: enfocan la personalidad como una suma de todas las características que posee y que definen a un individuo.

-Integrativas o configuracionales: caracterizadas por el énfasis en los aspectos estructurales concibiendo la personalidad como un todo organizado.

-Jerárquicas: establecen un ordenamiento jerárquico donde unas estructuras sirven de base a otras.

-En términos de ajuste: hacen referencia como elemento central al papel de la adaptación de la personalidad.

-Basados en la distintividad: enfatizan en la individualidad, en la diferenciación de los individuos.

Resulta también de interés la clasificación que hace Morales, J. (1995) de las distintas teorías en el estudio de la personalidad en:

-Teorías internalistas: hacen énfasis en la determinación de la conducta a partir de factores internos. Dentro de estas distingue las teorías biológicas donde incluye aquellas que enfatizan en los factores genéticos, anatomofisiológicos, tipología funcional neurológica y funcionamiento endocrino (Krestchmer, Sheldon); las psicológicas dentro en las que incluye las teorías procesales o de estado, que destacan los estados o mecanismos de naturaleza cognitiva o afectiva como fuerzas intrapsíquicas (Freud), y las teorías estructurales que enfatizan los aspectos relacionados con la organización y el ordenamiento de los factores que integran la personalidad (Teoría de los rasgos, Cattell, Allport, Eysenck)

-Teorías situacionistas: explican el comportamiento humano a partir de las situaciones externas. Fiel expresión de estas es el conductismo y las formulaciones siguientes de Skinner, B. (1971): “No podemos explicar la conducta de ningún sistema si estamos completamente situados en su interior. Finalmente hemos de recurrir a las fuerzas que influyen el organismo desde el exterior.”

-Teorías interaccionistas: su base radica en la concepción de la personalidad como una función de la interrelación entre las características personales y las situaciones. En las mismas se hace énfasis en el carácter activo del sujeto, el papel conductor de los procesos cognitivos y en las significaciones que adquiere el medio para el mismo.

Estas clasificaciones tienen un carácter limitado ya que no parten de los elementos esenciales de orden ontológico, filosófico y epistemológico que definen el carácter de una teoría psicológica, y entremezclan categorías y concepciones sobre la personalidad contrapuestas, o existen teorías que pueden ser clasificadas en varias de las categorías establecidas. No obstante, muestran algunos elementos comunes en las definiciones planteadas por los diferentes autores, y sirven de ilustración del panorama conceptual existente.

Es imposible en un trabajo de este tipo abordar con profundidad las concepciones teóricas de los diferentes autores; no obstante, es necesario destacar dentro de todos los estudiosos de la personalidad en Occidente por sus aportes teóricos y metodológicos, desde distintas posiciones, los trabajos de G. Allport, C. Rogers, y A. Maslow, exponentes de la psicología humanista que ha realizado grandes aportes al estudio de la personalidad; los de R. Cattell, quien adopta como concepción teórica de la personalidad la teoría de los rasgos los que clasifica en aptitudinales, temperamentales y dinámicos teniendo en cuenta su grado de generalidad; su origen (constitucional o ambiental) y su significación (superficiales o causales). Se destaca en este autor, la creación de distintas técnicas psicológicas como el IPAT, el Inventario de Personalidad 16 PF sobre la base del análisis factorial. Se puede mencionar también a H. Eysenck, quien tomando en cuenta los postulados de W. Wundt, C. Jung, y J. Guilford establece que la base de las diferencias individuales se puede describir en base a dos dimensiones principales el neuroticismo y la extroversión.

A pesar de diferencias con respecto a algunas de las formulaciones se reconoce el valor del trabajo desarrollado por estos especialistas y sus aportes al desarrollo de esta categoría.

Sin pretender agotar una problemática de tal dimensión es necesario abordar y asumir nuestra posición en este sentido.

Pese a las diferencias de carácter filosófico, ontológico y epistemológico en los distintos enfoques en el estudio de la personalidad, pueden distinguirse elementos afines que pueden orientar, sobre la base de una posición común, la construcción del conocimiento integrado alrededor de esta importante categoría para la psicología.

Desde hace varios años se viene produciendo un análisis crítico y reconceptualización de esta categoría, derivado del carácter limitado y las insuficiencias de los enfoques reduccionistas imperantes, de orden biologicista y sociologista en la concepción y uso de la misma, en el que intervienen representantes de las más disímiles teorías.

Cuando se emplea el término personalidad, se está haciendo referencia a la expresión psicológica integrada del hombre y a sus manifestaciones en las distintas actividades de la vida social en su implicación en el medio. Entre los principales enfoques actuales en el estudio de la personalidad se deben significar el carácter integral visto con un enfoque holístico, expresado en el enfoque sistémico-configuracional; su individualidad; el carácter reflejo; el carácter social; la unidad de lo cognitivo y lo afectivo; la búsqueda de síntesis integradoras al explicar la misma; el carácter activo del sujeto en la construcción de la personalidad y su función reguladora y autorreguladora.

Resulta evidente que los representantes de diferentes orientaciones teórico-metodológicas enfocan la necesidad de orientar el estudio de la personalidad, en función de ubicar al sujeto psicológico en el centro del proceso de construcción de la personalidad.

3.3.2 Esfera cognitiva

El éxito en el desarrollo de una actividad es la resultante del conjunto de factores interrelacionados, cuyo producto final no es una adición de las partes integrantes; no obstante, es necesario en el estudio del hombre realizar abstracciones para poder valorar la influencia relativa en el desempeño alcanzado en el desarrollo de una actividad.

Dentro de los factores a los que se atribuye gran importancia, y a los que se ha prestado mayor atención en la psicología, están los aspectos de la esfera cognitiva, como dimensión ejecutora en la regulación y autorregulación de la personalidad. Si bien es cierto que poseer determinado desarrollo de conocimientos y habilidades facilita el

desempeño de una actividad, se puede afirmar que de manera aislada, sin la integración a otros factores no resulta suficiente, máxime cuando la actividad laboral no es una abstracción que basada sólo en el nivel de ejecución, sino que es una actividad social que tiene múltiples requerimientos.

Entre los principales aspectos de carácter cognitivo que se integran en la valoración de los requerimientos de los candidatos se encuentran: la inteligencia, habilidades, aptitudes, conocimientos, e incorporamos otros indicadores como pueden ser los años de experiencia, el nivel de escolaridad y la calificación técnica, elementos que pueden aparecer de forma significativa como requisitos o generalmente integrados en determinadas competencias.

En el decursar histórico de la psicología se ha hecho énfasis en el estudio de la esfera cognitiva por el papel rector de la misma, unido a la esfera inductora de la personalidad en los niveles de ejecución que se alcancen en el desarrollo de la actividad y un reflejo de su trascendencia es el surgimiento de la psicología cognitiva.

Es obvio que no se puede restringir el estudio de la esfera cognitiva al movimiento así denominado que tiene como elemento central la concepción del ser humano como un procesador de información y el símil de la computadora, no obstante, que este paradigma ha acaparado al término de Psicología Cognitiva.

Según de Vega, M. (1984): “Los teóricos del procesamiento de información están interesados en describir y explicar la naturaleza de las representaciones mentales, así como el determinar el papel que juegan en la producción de las acciones y conductas humanas.”

Para Gardner, H., (1987) el científico que estudia la cognición considera que esta “debe ser descrita en función de símbolos, esquemas, imágenes, ideas y otras formas de representación mental.”

Por otra parte Lachman, R. y Buttfeld, E. (1979) formulan que el procesamiento de la información se produce mediante: “unas pocas operaciones simbólicas relativamente básicas, tales como codificar, comparar, localizar, almacenar, pueden en último extremo, dar cuenta de la inteligencia humana y la capacidad para crear conocimientos, innovaciones y tal vez expectativas con respecto al futuro”.

En el estudio de la inteligencia en la actualidad es necesario destacar el papel que ha desempeñado el movimiento denominado psicología cognitiva, que ha hecho énfasis en la

introducción de diferentes modelos de procesamiento de la información. Un ejemplo de ellos es el modelo de Norman, D. (1987) según el cual todos los sistemas cognitivos, animados o artificiales, deben tener los siguientes elementos:

-Una forma de recibir información: receptores

-Una forma de ejecutar acciones en el mundo: sistema motor

-Procesos cognitivos que incluyen:

.Una forma de interpretar e identificar información recibida por los receptores.

.Una forma de controlar las acciones que se ejecutan.

.Una forma de guiar la distribución de recursos cognitivos cuando las necesidades superen las posibilidades.

.Una memoria de acciones y experiencias.

Estos procesos cognitivos implican que:

-Debido a que los recursos son finitos, será necesario algún tipo de distribución de recursos (atención).

-Sea necesaria la participación de una memoria de trabajo (a corto plazo).

-Un intérprete y mecanismos de retroalimentación que permitan observar las operaciones en el mundo y modificarlas.

-Alguna forma de autogenerar planes y controlar su funcionamiento, ello requiere niveles de conocimiento (metaconocimiento).

-Para la acción inteligente tiene que existir un modelo del entorno, de uno mismo y de los otros.

-Tiene que aprender y automodificar su conducta y el conocimiento.

En el panorama del estudio de las capacidades pueden distinguirse la existencia de cuatro tendencias principales: factorialista, en la cual prima el análisis estadístico matemático de los factores, que revelan fuentes de diferencias individuales, una de las orientaciones principales en el estudio de este objeto y que aún conserva adeptos; la conductista y neoconductista que enfatiza en los resultados y en los aspectos y modificaciones observables, haciendo abstracción de los procesos y tratando al hombre como caja negra; cognitivista, que explica la actividad cognitiva centrada en los mecanismos y procesos mentales internos, y el enfoque materialista dialéctico, que

concibe las capacidades a partir del desarrollo de la actividad en la cual se expresa la relación dialéctica de lo biológico y lo social, de lo interno y lo externo.

Debe destacarse, que las formulaciones de los autores que estudiaron la inteligencia sobre la base del análisis factorial, dominaron los enfoques en el estudio de la esfera cognitiva hasta los años 60, salvo las formulaciones de otro orden como las de J. Piaget, para el cual la “función de la inteligencia es la construcción de estructuras cognoscitivas que se corresponden con la realidad y permiten al hombre su conocimiento” y cuya expresión final del desarrollo de la inteligencia es la adquisición por parte del individuo, de un conjunto de operaciones lógico-matemáticas que como instrumento intelectual le permite el conocimiento de la realidad”, y L. Vigotsky, de quien podemos destacar sus estudios realizados sobre el pensamiento y el lenguaje, y sus formulaciones sobre el papel de la actividad, la mediación, la ley de la doble formación, la ley del desarrollo y la zona de desarrollo próximo y el enfoque histórico cultural impactan el panorama actual de la psicología.

Dentro de la esfera cognitiva se ha prestado especial atención al estudio de las capacidades y en particular al estudio de la inteligencia. Múltiples son las definiciones y enfoques alrededor de la inteligencia. Según Mayer, R. (1986) las principales tendencias en el estudio de la inteligencia la definen como: capacidad de aprendizaje, manipulación, procesamiento y representación de símbolos, capacidad de adaptarse a situaciones nuevas y capacidad para solucionar problemas.

Entre los estudiosos contemporáneos de la inteligencia se encuentra Sternberg, R. (1985) quien plantea que las diferencias individuales dependen fundamentalmente de la eficiencia de la codificación y comparación de procesos y señala que una teoría comprensiva de la inteligencia debe contemplar una gran cantidad de procesos componentes, y que estos deben estar relacionados no sólo con la inteligencia académica, sino también con la inteligencia práctica. Para este autor los componentes que explican la inteligencia pueden organizarse en 4 clústers:

- Habilidad para aprender y beneficiarse con la experiencia
- Habilidad para pensar o razonamiento abstracto
- Habilidad para adaptarse a situaciones de cambio e incertidumbre.
- Habilidad para automotivarse y ejecutar rápidamente las tareas que son necesarias.

Stenberg, R. (1985) elaboró un modelo de clasificación de los componentes de los procesos operativos en la solución de problemas el cual esta conformado por los elementos siguientes:

-Metacomponentes: Procesos de control de alto nivel, empleados para la planeación ejecutiva y la toma de decisiones en la solución de problemas

-Metacomponentes de realización: Procesos que ejecutan los planes e implementan las decisiones seleccionadas por los metacomponentes.

-Adquisición de metacomponentes: Procesos envueltos en la adquisición de información previamente almacenada en memoria. Procesos envueltos en el aprendizaje de nuevas experiencias.

-Componentes de transferencia: Procesos envueltos en el traspaso de la información retenida, de una situación a otra.

Otro representante de la denominada psicología cognitiva, cuyas teorías han alcanzado gran difusión es Gardner, H. (1993); sobre la base de las operaciones cognitivas implicadas, la aparición de prodigios, casos de daños psicofisiológicos, las manifestaciones en diferentes tipos de cultura y el posible curso de evolución del desarrollo plantea la existencia de siete tipos de inteligencia: lingüística, lógica-matemática, espacial, musical, kinestésica, intrapersonal e interpersonal.

De interés resulta la clasificación que hace Maker, J. (1982) de las habilidades sobre la base de la teoría de J. Guilford, y describe las principales manifestaciones que caracterizan la existencia de cada uno de los talentos por él planteados, entre los que señala: talento creativo, talento de toma de decisiones, talento de planificación, talento predictivo y talento comunicativo.

Es importante en el estudio de las capacidades, conocer su estructura a los efectos de poder determinar los niveles de incidencia, ya sea relativamente de forma directa, de procesos independientes, o integrado en configuraciones a un nivel superior de tipo operacional. Consideramos que es necesario abordar el estudio de las capacidades desde un enfoque funcional, y sistémico configuracional desde el punto de vista estructural.

Partimos en el análisis de la estructura de las capacidades, que distingue un subsistema nuclear o procesal, conformado por los diferentes procesos psicológicos de orden cognitivo, tales como: percepción, atención, memoria, pensamiento y lenguaje, y que

sirven de base al subsistema operacional en el cual se integran diferentes procesos en habilidades y hábitos, que expresan el accionar del sujeto en el desarrollo de las diferentes actividades.

En relación con los procesos cognoscitivos y el estudio de su participación en la construcción del conocimiento del sujeto, es importante precisar los indicadores a partir de los cuales se expresan los mismos, como es el caso del pensamiento, el cual reviste cualidades generalizadoras al impactar la proyección del ser humano, y constituirse los procesos lógicos en habilidades generales que integran la inteligencia, los que participan también en el desarrollo y en la manifestación de diferentes capacidades específicas tales como el análisis, la síntesis, la comparación, la abstracción y la generalización; asimismo la existencia de cualidades que lo caracterizan, como son: independencia, fluidez, flexibilidad, originalidad, nivel de elaboración, profundidad, consecutividad, productividad y economía de recursos, rapidez.

Pese a la evidente interrelación existente entre los términos capacidades, inteligencia, habilidades y aptitudes, consideramos que existen elementos diferenciales que aconsejan su distinción.

Las capacidades constituyen elementos de la esfera ejecutora en las que se expresan a un alto nivel la integridad de lo cognitivo y lo afectivo en la personalidad. Son el sistema de procesos, unidades psicológicas, formaciones y síntesis integrados que expresan las facultades del hombre para desarrollar con éxito una actividad determinada. Podemos distinguir dentro de las capacidades la existencia de una capacidad general a la que generalmente se denomina inteligencia, y capacidades específicas vinculadas al desarrollo de determinadas actividades.

Existen múltiples definiciones de inteligencia. Consideramos esta como la capacidad intelectual general, que no sólo refleja las potencialidades de la ejecución en la esfera académica, sino que permea las acciones del ser humano en la diversidad de actividades que desarrolla en el transcurso de su vida y que se caracteriza por la capacidad de solución de problemas expresado en la posibilidad de identificar problemas, analizar, valorar e interpretar sus causas, generar soluciones potenciales y elegir las más adecuadas, planear, organizar e implementar su solución así como controlar y adecuar su actuación sobre la base de la retroalimentación recibida; todo ello con el uso adecuado de recursos de diferente índole.

Existe una estrecha interrelación entre capacidades, habilidades, conocimientos y hábitos.

Existen muchas clasificaciones de las habilidades, pero resulta interesante la subdivisión que realizan Fitts, P, y Posner, M. (1968) cuando valoran las experiencias desarrolladas por W. Bryan, y M. Harter, en 1899, sobre el desarrollo de habilidades en el aprendizaje de la transmisión y recepción telegráfica, en la cual se produce la necesidad del empleo de habilidades perceptivomotoras y lingüísticas, realizando la siguiente clasificación:



Las habilidades pueden ser clasificadas según su naturaleza: intelectuales, teóricas o mentales y físicas o motoras, y consideramos necesario incluir de forma diferenciada la existencia de habilidades interpersonales; según el contenido: deportivas, laborales, docentes, profesionales y según su alcance: generales y específicas.

Resultan también de interés en la evaluación del sujeto los hábitos y los conocimientos que posee y sus potencialidades para desarrollarlos. Concebimos los hábitos como las manifestaciones que expresan la automatización de determinadas operaciones en el desarrollo de la actividad, mientras los conocimientos expresan la adquisición por parte del hombre de los aspectos teóricos y metodológicos de la cultura socialmente elaborada en las diferentes esferas de la vida social.

Por otra parte las aptitudes son precondiciones para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades, que permiten el desarrollo de determinadas capacidades en función de una actividad. Las aptitudes existen como potencialidades e incluyen las disposiciones anátomo-fisiológicas en su implicación y desarrollo en el medio, vinculadas a la experiencia personal; esta combinación hace presumir que una determinada persona posee las facultades para formarse y ejecutar con éxito una actividad.

Es importante no sólo valorar el estado actual, sino también los aspectos relacionados con el desarrollo de las capacidades, y las potencialidades de aprendizaje unido al hecho de haber recibido la base orientadora de la actividad, para poder determinar realmente si el sujeto posee o no las posibilidades que garantizan el desempeño exitoso de la actividad, en lo que adquiere particular relevancia las formulaciones de L. Vigotsky, sobre la doble formación y la zona de desarrollo próximo.

Debe destacarse el aspecto regulador y autorregulador de la esfera cognitiva como dimensión ejecutora de la personalidad, la cual es expresión de la integración de lo cognitivo y lo afectivo.

3.3.3 Esfera afectiva

Una característica esencial de la personalidad es su integridad; no obstante, se puede identificar en su estructura, dos dimensiones: ejecutora e inductora. Hoy día es generalmente reconocido que el éxito en el desarrollo de una actividad no depende sólo de poseer determinados conocimientos y habilidades, sino que es necesario también la disposición, la orientación y el despliegue de la energía necesaria para alcanzar los objetivos propuestos.

El hombre en el desarrollo de las diferentes actividades en su implicación en el medio, no sólo conoce, sino que en esa interacción manifiesta determinadas actitudes hacia las demás personas, objetos y fenómenos, las que a su vez inciden en la orientación de la actividad.

En esta dirección Schein, E. (1993), plantea: “Un gran número de investigadores han demostrado que un alto nivel de motivación, la tendencia a querer hacer cosas en beneficio de la organización y la necesidad de influir en otros a través de una ‘competencia interpersonal’ es pertinente para el éxito gerencial.”

Las características y rasgos personales como unidades psicológicas aisladas no determinan per se, el éxito en el desarrollo de una actividad. La personalidad es indivisa; es una conjugación de elementos cognitivos y afectivos; por eso se ha reiterado que determinadas cualidades adquieren influencia sobre el comportamiento, a partir de su integración funcional. Sólo desde el punto de vista de la investigación es posible abstraer determinados factores y emplear técnicas específicas para conocer el estado de los mismos. En la esfera afectiva es importante determinar las cualidades facilitadoras para el desempeño de una actividad, y la posible presencia de alteraciones significativas de la personalidad que entorpezcan el desarrollo del proceso laboral.

Estos elementos de carácter cognitivo o afectivo se valoran a partir de determinadas síntesis integradoras en función del desempeño, pero no es ocioso conocer el nivel en que se manifiestan estas unidades porque pueden adquirir un carácter significativo dentro de una síntesis.

Entre los principales elementos que componen la esfera afectiva, se pueden señalar: las necesidades, los motivos, los intereses, las aspiraciones, las características personales y el equilibrio emocional.

Especial relevancia en el análisis de esta esfera reviste la teoría de la actividad, al considerar al hombre como un ser activo, partiendo de la relación necesidad-motivo como elemento activador de la conducta. Es en este vínculo con las demás personas, objetos y fenómenos que se forman determinadas actitudes, a partir de las cuales se configuran toda una serie de formaciones motivacionales.

La motivación se puede definir como la formación psicológica compleja, que expresa la dimensión inductora de la personalidad, la cual tiene una evidente función reguladora y autoreguladora, y manifiesta la tendencia orientadora de la misma mediante las necesidades y la jerarquía de motivos.

Las necesidades son el estado de carencia del individuo, que lo induce a satisfacerlas en dependencia de las condiciones de su existencia, y los motivos son los objetos, personas o procesos que responden a una u otra necesidad, y que reflejado bajo una forma u otra por el sujeto, conduce su actividad.

La motivación por el trabajo ha sido objeto de estudio de la psicología laboral desde sus inicios; así desde el surgimiento de la administración como ciencia, la misma se encuentra condicionada por la interrogante siguiente: ¿qué es lo que mueve al hombre en el desarrollo de la actividad laboral?

Diferentes especialistas abordan los aspectos relativos a la motivación humana, Maslow, A. (1954) planteó la existencia de una pirámide de las necesidades estableciendo una jerarquía en las que ubicaba en la base las necesidades fisiológicas, le seguían en orden ascendente las necesidades de seguridad, las de pertenencia, las necesidades de estima y las de realización. Existe consenso entre los especialistas que existe una jerarquía de necesidades, pero se le critica a Maslow el preestablecer un orden cuando realmente la jerarquía de necesidades varía en las personas. Alderfer, C. (1972) agrupa las necesidades de Maslow en tres categorías básicas: necesidades de existencia, a las que vincula las necesidades fisiológicas y de seguridad; necesidades de relacionarse con otras personas, en las que incluye la necesidad de pertenencia y de estima y las necesidades de crecimiento personal, en las que incorpora las necesidades de realización.

Por otra parte Mc Clelland, D. (1961,1976) clasifica las necesidades en: logro, poder y afiliación, como las principales formas de manifestación de la motivación de las personas en el trabajo, significando en el caso del logro la tendencia a alcanzar altos resultados en el desarrollo de las diferentes actividades; en la de poder como la búsqueda de posiciones de autoridad y liderazgo y en la de afiliación se refiere a aquellas personas que orientan su actividad a partir de las relaciones interpersonales.

También son muy conocidos los trabajos de Herzberg, F. (1966) en el estudio de los factores que determinan la motivación por el trabajo, donde realiza una distinción entre factores de higiene y motivadores. Herzberg plantea que las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad en el puesto y las relaciones humanas existentes son una manifestación de higiene laboral, cuya ausencia puede provocar insatisfacciones, pero no son elementos motivadores. Para él si representan satisfactores del trabajo el reconocimiento y el rendimiento alcanzado, la promoción y el desarrollo personal, la responsabilidad y el trabajo en sí.

La importancia del papel de la motivación humana en el desarrollo de la actividad laboral, se resalta en la clasificación hecha por D. Mc Gregor de los distintos sistemas de dirección sobre la base de la concepción de la naturaleza humana y los factores que mueven al hombre en el desarrollo de la actividad laboral, así distinguió las denominadas teorías X e Y y posteriormente W. Ouchi, incluiría la denominada teoría Z sobre la base de las experiencias del management japonés. Estas clasificaciones de las necesidades han sido objeto de investigación e introducidas en la práctica, no obstante el carácter limitado de las mismas.

Desde el punto de vista teórico y metodológico de la selección resulta útil la clasificación siguiente de las necesidades:

- Fisiológicas: hambre, sed, sexo, sueño, movimiento, respiración.
- De seguridad: física y sociolaboral.
- De artículos producidos socialmente.
- Sociales propiamente dichas: reconocimiento, afecto, pertenencia, estima, realización.

Es importante al estudiar la motivación del ser humano, la clasificación de los motivos.

González, V. y otros (1995) proponen la siguiente:

- Por su manifestación: intereses, convicciones, aspiraciones, ideales, intenciones, autovaloraciones

- Por su contenido: cognoscitivos, laborales, artísticos
- Por su nivel de conciencia: conscientes, inconscientes
- Por su polaridad: positivos y negativos
- Según su estabilidad: estables, inestables
- Por su generalidad: generales o amplios y particulares o estrechos
- Por su influencia jerárquica: rectores o dominantes y secundarios o subordinados.

Es vital para conocer la personalidad y las motivaciones de una persona el determinar cuales son las principales necesidades y motivos, o sea, la configuración de la jerarquía de estos, en función de poder valorar los principales elementos dinamizadores de su conducta.

Existen a su vez, todo un conjunto de formaciones psicológicas complejas, que expresan desde distintos ángulos la orientación del comportamiento de las personas. Dentro de las de tipo afectivo se destaca el carácter, que tradicionalmente ha sido considerado la expresión generalizadora de la esfera afectiva, el cual integra, a partir de la jerarquía de motivos, las principales necesidades, actitudes y características personales que expresan la relación del hombre con otros hombres, objetos y fenómenos. Resulta de interés conocer el grado de estabilidad, plenitud, integridad y fuerza de los elementos caracterológicos.

La personalidad es un sistema de formaciones psicológicas en las que se expresa la unidad de lo cognitivo y lo afectivo y el carácter regulador y autorregulador del sujeto en el desarrollo de las diferentes actividades.

El enfoque teórico asumido proyecta las categorías y la dinámica de la personalidad sobre la base de un enfoque histórico-cultural y configuracional, donde se produce una interrelación entre los aspectos sociales, estructurales, de contenido y funcionales, lo que permite el abordaje sistémico de la relación hombre-trabajo. Este enfoque fundamenta la estructura de la personalidad sobre la base de la integración en diferentes configuraciones: las unidades psicológicas primarias, las formaciones psicológicas y las síntesis reguladores como un proceso integrador ascendente a niveles superiores de complejidad. Estos subsistemas son una expresión de la unidad de lo cognitivo y lo afectivo. González, F. y Mitjás, A. (1989) definen estas categorías de la forma siguiente:

“-Unidades psicológicas primarias. Estas constituyen una integración cognitivo-afectiva relativamente estable, que actúa de manera inmediata sobre el comportamiento ante las situaciones, vinculada a su acción reguladora. El nivel de mediatización que ejerce la personalidad sobre ellas depende del nivel de regulación en que esta opera.

-Formación psicológica. Se definen básicamente por la categoría de formación motivacional compleja, utilizada para designar formaciones que hemos investigado empíricamente, como las intenciones profesionales, los ideales morales y la autovaloración. El contenido de la formación motivacional siempre aparece elaborado por el sujeto, constituyendo un sistema de información personalizada operar conscientemente con dicho contenido realizando el potencial motivacional de los mismos en estrategias, valoraciones y objetivos muy elaborados. En su base motivacional las formaciones psicológicas se apoyan en motivos que ocupan un lugar elevado en la estructura motivacional de la personalidad, a los que denominamos tendencias orientadoras, los cuales aglutinan dentro de un mismo sistema de sentido otras necesidades y motivaciones mas inespecíficas y de menor jerarquía, que encuentran su vía de expresión en estas formaciones psicológicas.

-Síntesis reguladoras. El propio carácter sistémico de la personalidad determina que sus elementos y formaciones se integren en distintas configuraciones psicológicas de forma simultánea, las que tienen una particular relevancia en la regulación del comportamiento. “

Especial trascendencia en el proceso de selección de personal reviste la concepción y formulación de los indicadores funcionales, entre los cuales González F. y A. Mitjás (1989), definen los siguientes:

-Rigidez –flexibilidad. Es la flexibilidad o no del sujeto para reorganizar, reconceptualizar y revalorar los distintos contenidos psicológicos de su personalidad; su capacidad para cambiar decisiones, proyectos y adecuarlos a nuevas exigencias y situaciones, así como de cambiar alternativas y estrategias de comportamientos concretos.

-Estructuración temporal de un contenido psicológico. Capacidad para organizar y estructurar los contenidos en una dimensión futura de forma tal que sean efectivos en el ejercicio de las funciones reguladoras presentes de la personalidad. La organización futura de un contenido es un elemento esencial para sus potencialidades reguladoras presentes.

-Mediatización de las operaciones cognitivas en las funciones reguladoras. Es la capacidad del sujeto para utilizar de forma activa y consciente operaciones cognitivas en

la regulación del comportamiento. En este sentido, son esenciales la reflexión, los procesos valorativos, las posibilidades de elaboración compleja del sujeto y otros, que permiten el planteamiento individualizado y consciente de las direcciones esenciales en que la personalidad se expresa.

-Capacidad de estructurar el campo de acción. Es la capacidad del sujeto para organizar alternativas diversas de comportamiento ante situaciones nuevas y ambiguas. El individuo es capaz de configurar las situaciones e implicarse en ellas, optimizando la información personalizada relevante de que dispone.

-Estructuración consciente activa de la función reguladora de la personalidad. El individuo realiza un esfuerzo volitivo estable, orientado a concientizar las principales cuestiones asociadas a la expresión de sus tendencias esenciales como personalidad. Ante vivencias negativas o inexplicables, el individuo se esfuerza por establecer un criterio explicativo que le permita estructurar su campo de acción.

Estas formulaciones, unido al análisis de los niveles de regulación de la personalidad sobre la base del nivel de conciencia con que actúa el sujeto, constituyen el eje de la concepción de la personalidad.

En el estudio de la personalidad existen un conjunto de formaciones motivacionales particulares que resultan de interés al evaluar los principales aspectos que orientan y sostienen la actuación de los sujetos en las diferentes actividades, tales como: los intereses, los que reflejan la inclinación afectiva hacia el conocimiento de diferentes esferas de la vida social; las aspiraciones, que expresan la orientación de la personalidad en el propósito de alcanzar objetivos futuros y dentro de estas los ideales, como la concepción de un modelo de actuación del sujeto que incluye sus principales acciones futuras y las intenciones manifestadas en los planes y proyectos de acción que orientan la conducta del sujeto; la autovaloración que es la formación motivacional en su nivel regulador superior en la que el sujeto valora cualidades y las orienta en función del logro de determinados objetivos. Todo esto unido a la voluntad, como expresión de la constancia, la perseverancia, la independencia, la decisión, la fuerza y el autodomínio en la orientación del sujeto para alcanzar un objetivo.

Existen también síntesis donde se expresa al más alto nivel la integración de los aspectos cognitivos y afectivos tales como: las convicciones que expresan la orientación de la actividad del hombre sobre la base de sus principios y puntos de vista y son una expresión de la integridad personal; el estilo de vida, visto como el modo sistemático de

actuar el hombre, en sus manifestaciones en las distintas esferas de la vida y el sentido de la vida, como la forma motivacional compleja, que expresa los niveles superiores de orientación de la jerarquía de motivos, manifiesta el objetivo supremo de la vida del sujeto y rige su orientación.

Es necesario en el estudio del sujeto conocer cuáles son sus principales necesidades, motivos y otras formaciones psicológicas, ya que revelan la orientación y la fuerza de la dirección del comportamiento, lo que tiene incidencia directa en el desarrollo de la actividad por parte del sujeto. Y aunque algunos autores sobre la base de un enfoque positivista y una orientación empirista e instrumentalista analizan la influencia de los aspectos personológicos partiendo de resultados de técnicas estadísticas, y señalan la existencia de bajos niveles de correlación entre los factores de índole personológico y el éxito en el desarrollo de una actividad, es obvio que la incidencia de los factores motivacionales no se produce de forma aislada, pues sólo con motivación no se realiza con éxito una actividad, sino que este es el resultado de la interrelación de aspectos de carácter cognitivo y afectivo.

Proceso de la formación de la personalidad del hombre

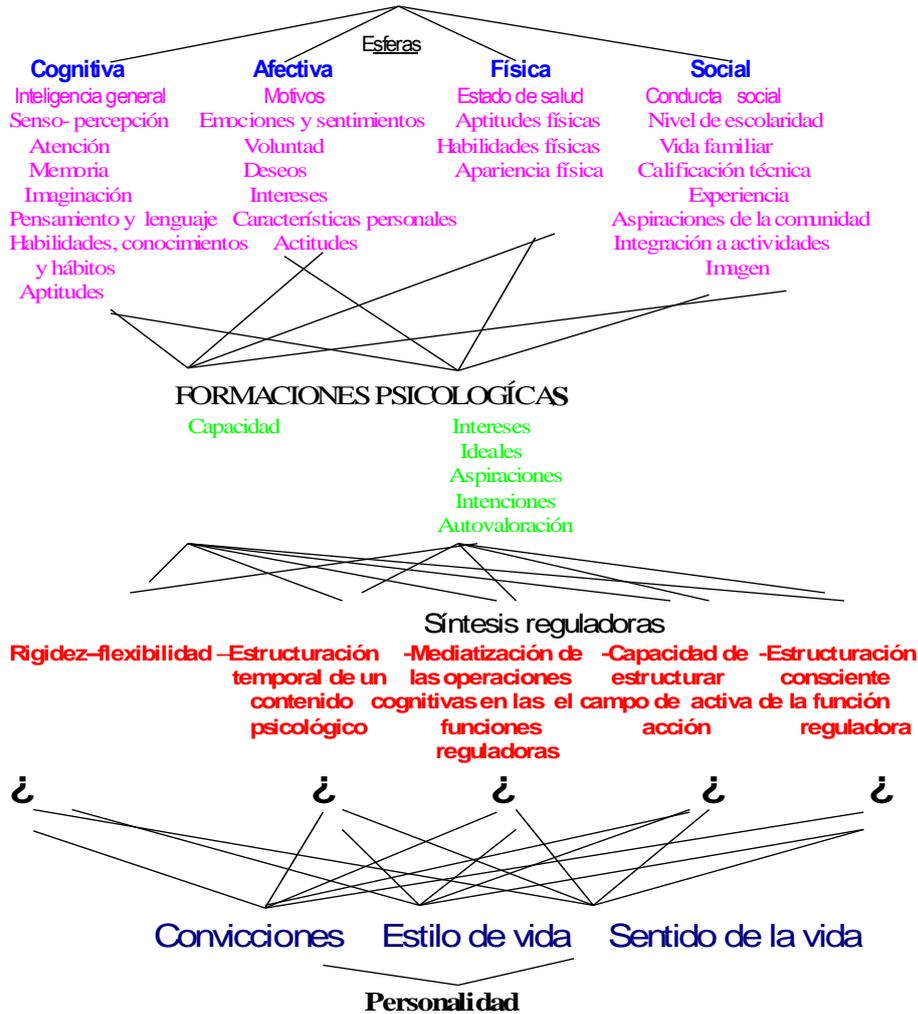


Fig. 7 Modelo de formación de la personalidad (Zayas, P., 2002)

Ejercicios

1. En el modelo GRH ¿en qué subsistema cae el liderazgo?
2. ¿Qué es personalidad?
3. ¿Es patrimonio de la psicología social y la dirección el estudio del liderazgo?
4. ¿Qué papel juega la psicología y dirección el estudio del liderazgo?

Capítulo 4. Estilos de liderazgo

4.1 Introducción

El dirigir antes era un sinónimo de mandar, liderar es otra cosa. El líder tiene que velar por su organización, tiene que crear, desarrollar, organizar, aprender, entrenar, instruir, formar, consultar, descubrir, controlar, indicar, fijar objetivos y mostrar los resultados del desempeño.

Tiene que velar por la satisfacción en el trabajo; motivar, estimular, animar, sancionar, exigir, recompensar, castigar, felicitar, promover, ayudar, aconsejar, acoger, agradecer, delegar o no delegar, aprobar, cambiar, renovar, favorecer la participación, ubicar a cada cual según las competencias, dar responsabilidades, tiene que demostrar progresos realizados, trabajar por sí mismo, reconocer el valor de las ideas ajenas, asumir riesgos, cultivar el contacto con los miembros, esforzarse por ser un ejemplo.

Todos estos verbos tienen que ver con lo que hace el líder y son los que dan el sello al estilo de liderazgo. Nosotros defendemos el directivo - líder.

4.2. Definiciones

Veamos algunas definiciones que son conceptos que reflejan la relación complementaria entre la dirección y el liderazgo: influencia, función, carisma, empatía, poder y autoridad.

La influencia es cualquier comportamiento que provoca un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo. Guiar, dirigir, conducir son modos de influencia.

La función es la que proporciona una base de poder. La planificación, la organización, el mando, la regulación son funciones y constituyen una base para los miembros de esas organizaciones.

La delegación es el acto de transferir autoridad formal a un subordinado para el cumplimiento de actividades específicas. Es uno de los aspectos que incide en el estilo de liderazgo.

El carisma expresa los dones y talentos de cada persona para el desempeño de sus funciones.

La empatía es la proyección afectiva de una persona en otra y es definida como la capacidad para colocarse en la posición del otro experimentando sus emociones, sentimientos y valores.

El poder es la capacidad de ejercer influencia, es decir, la habilidad de cambiar las actitudes y conductas de individuos o grupos.

4.2.1 Fuentes y bases de poder

Hay tres importantes fuentes de poder en las organizaciones: interpersonal, estructural y cultural.

Las fuentes interpersonales dependen de la personalidad del directivo y de poder ser utilizada.

El poder personal también llamado poder de la palabra y poder carismático, surge en cada líder en forma particular, es la habilidad que poseen los líderes de atraer seguidores mediante la fuerza de su personalidad.

El poder emocional es la influencia a través del equilibrio de las emociones.

El poder de la expertez se da en tres formas:

- expertez por la experiencia
- expertez basada en el conocimiento
- expertez basada en una capacidad

El poder de las características físicas: altura, belleza, fuerza, resistencia.

El poder del intelecto se trata de una característica personal. No se trata de inteligencia sino de la capacidad para diagnosticar y resolver problemas, de proporcionar soluciones estructuradas a las situaciones de incertidumbre. Competencia: capacidad y habilidad.

El poder del carisma que es una combinación única de personalidad y comportamiento.

El poder de las cualidades interpersonales: simpatía, identificación, empatía, sensibilidad, sexto sentido, cualidades sociales, capacidad de escuchar y de observación.

El poder del ejemplo se basa en las características personales del líder.

El poder de persuasión es la capacidad de ejercer una influencia.

Las fuentes de poder estructural surgen de la división del trabajo que a su vez crea jerarquías, unidades, divisiones y sistemas.

El poder legítimo que corresponde al término autoridad existe cuando los subordinados reconocen que el superior tiene poder para ejercer influencia, dentro de ciertos límites, también está implícito que la persona tiene que aceptar ese poder.

El poder de información que es el suministro y/o el ocultamiento de la información proporcionan una base de poder extremadamente poderosa. Se basa en la posesión por parte del líder de determinadas informaciones necesarias para alcanzar el objetivo

El poder especializado que se basa en la posesión, por parte del líder, de competencias, capacidades, conocimientos y habilidades específicas.

El poder político surge del apoyo que le da el grupo, de la habilidad del líder para trabajar con la gente y los sistemas sociales, para ganar su lealtad y apoyo.

El poder de recompensa se basa en la capacidad del líder de conferir premios o sanciones. Los directivos influyen en el comportamiento de los miembros de su equipo mediante la recompensa extrínseca (sueldos, ascenso por méritos, gratificaciones) y recompensas intrínsecas (elogios, más poder, promoción, más autonomía, reconocimiento en público).

El poder coercitivo es la coacción física, está prohibida en la mayoría de las organizaciones, aunque se da. La coacción psicológica es más sutil; las organizaciones modernas están llenas de empleos legítimos de la coacción psicológica, tales como lanzar indirectas al que tiene menos poder de que puede perder la promoción, que no se le subirá el sueldo; se basa en la facultad del influyente para castigar al influido por no cumplir los requisitos.

El poder referente se basa en el deseo de la persona influida de identificarse con la influyente e imitarla; la utilización del poder de los otros se basa en la administración del otro, la gente desea emular a sus líderes y están dispuestos a ser controlados en el proceso. Las formas más sutiles de poder referente se dan cuando un individuo pide a otros que cumplan una tarea porque lo ha pedido el delegado tal o el ministro.

Las fuentes de poder cultural surgen de los valores y creencias de la organización y de los supuestos subyacentes a estos valores. La más poderosa es la que concuerda los objetivos de los individuos con los del grupo, las conexiones, los amigos y conocidos poderosos y/o famosos, familia en situación prominente o famosa, fondos de riqueza, fondos privados, independencia financiera y rendimiento superior al desempeño de los demás.

4.2.2 La autoridad

La autoridad es el reconocimiento de poder legítimo. Es la característica que tienen los miembros de la organización de poseer posición de jerarquía, del papel o función. Es la legitimación, las personas pueden dar recompensas y sanciones.

La autoridad es el derecho que algunas personas de la organización tienen de tomar decisiones, de dar órdenes y de hacer que éstas se cumplan. Es el derecho a controlar presupuesto, finanzas, información, las personas, la tecnología, el equipo, los materiales de las organizaciones.

Los especialistas las dividen en:

La **autoridad formal** es el poder establecido bajo el entendimiento general de que individuos o grupos específicos tienen el derecho de ejercer influencia dentro de ciertos límites, en virtud de su posición dentro de la organización. También se le llama poder legítimo.

Las perspectivas de la autoridad formal J. Stonner (1989) las divide en:

La perspectiva clásica que supone que la autoridad se origina en un nivel muy alto de la sociedad y que luego se transmite legítimamente de un nivel a otro.

La perspectiva de aceptación que atribuye la autoridad al que recibe la influencia no al que la ejerce. El punto radica en que es el receptor quien decide obedecer o no.

La **autoridad moral**: No existe el nombramiento, parte de un reconocimiento espontáneo por parte de los seguidores del líder y esto hace que lo sigan, basándose en sus valores.

4.2.3 Autoridad, mando y poder

P. Drucker (1992) plantea que la sociedad futura es la sociedad del conocimiento, a través de los años el poder siempre ha venido manifestándose en la religión, la política, la economía, hoy es el conocimiento, pero de cualquier forma siempre, es el poder.

El liderazgo tiene un carácter complejo, que se caracteriza por el ejercicio de la autoridad y el poder. El poder es primario, pero la autoridad y el mando son mucho más complejos, es convencimiento, aunque tenga poder, el líder no tiene siempre autoridad.

El mando no significa que otro haga, o el ejercer en acto de obligar, reducir a la gente a la obediencia, sino en lograr que el otro sea capaz de hacer por sí mismo.

La autoridad es garantía de la estabilidad del grupo y de todas las organizaciones. El objetivo de la organización, como sistema que se adapta continuamente a un entorno cambiante (estabilidad –cambio), es movilizar el poder de todos los miembros con miras a una renovación continua y a una mayor eficacia de la autoridad.

La característica más importante de un verdadero líder es que, siendo alguien con una autoridad formal, logre también una autoridad moral, y para lograrse se requieren formas no autoritarias de ejercer el poder y el mando. Los cargos no se regalan o se heredan, la autoridad debe ganarse.

El poder es propio y exclusivo del individuo cuando éste ejerce su competencia personal pero la autoridad puede delegarse.

Dentro de una organización y en el estilo de liderazgo, la autoridad y el poder cobran dimensiones tanto políticas como económicas, psíquicas, y sociales.

4.3 Estilo de liderazgo

En el capítulo 2 estudiamos que existe una relación entre los estilos de dirección y los estilos de liderazgo.

El estilo de dirección puede determinar el clima de la organización y la cultura empresarial que van a influir en la consecución de los objetivos.

El estilo de dirección es la forma personal que imprime el directivo a su trabajo y que marca su manera de guiar a los subordinados y de conducirlos al cumplimiento de los objetivos.

El estilo se manifiesta como una relación social entre el sujeto de dirección y el grupo al cual está subordinado. En el marco de esta relación es donde se ponen de relieve los rasgos esenciales de un determinado estilo de dirección.

J. Stonner (1989) plantea que el estilo de liderazgo son los diferentes patrones de conducta que favorecen los líderes durante el proceso de dirigir e influenciar a los trabajadores.

La importancia en el estilo de liderazgo adoptado en las organizaciones consiste en que, el líder está en condiciones de influir con su comportamiento en un número considerable de personas y funciones que resultan fundamentales.

Un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización.

El estilo de liderazgo se relaciona con la dirección, dado que este se ejerce por personas, es imposible separarlo de ellas. Por otra parte, numerosas cuestiones del campo de la dirección y el liderazgo no están resueltas en el orden científico y deben solucionarse, muchas son dimensiones cualitativas que pertenecen al sujeto.

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*.

R. Tannenbaum y W. Schmidt se encuentran entre los primeros teóricos en describir los diferentes efectos que influyen en el estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo tiene tres dimensiones: el administrador, los subordinados y las fuerzas situacionales.

También, un aporte lo dan Robert Blake y Jane Mouton 1964 con “grid management” los líderes se podían clasificar en dos grandes dimensiones: la preocupación por la producción y la preocupación por las personas.

Para esos autores sus tipologías del estilo son:

Estilo 1.1 “Administración empobrecida”: los administradores se preocupan muy poco por las personas y por los resultados, abandonan el trabajo y sólo marcan el paso y sirven de mensajeros o intermediarios de los superiores para transmitir información a los subordinados.

Estilo 9.9 “Administración de equipo”: Existe una elevada preocupación por los resultados y por las personas y se armonizan las necesidades de la organización y de los individuos.

Estilo 1.9 “Administración de club campestre”: Los administradores tienen una baja o nula preocupación por los resultados y alta por las personas. Todo el mundo parece relajado, sin preocupaciones ni stress, todo el mundo se muestra alegre y feliz, pero nadie muestra interés o preocupación por actuar en función de alcanzar las metas organizacionales.

Estilo 9.1 “Administración autocrática de tarea”: Los administradores sólo muestran una elevada preocupación por los resultados y baja o ninguna por las personas y se caracteriza por un estilo autocrático de liderazgo.

Estilo 5.5 “Administración mediocre”: Los administradores manifiestan una preocupación media por los resultados y por las personas y aunque logran unos resultados y ambiente laboral adecuados, no son sobresalientes.

A partir de este hallazgo se desarrollaron varios estudios que se fundamentaron en comparar los líderes eficaces, con el fin de determinar qué combinación era la más idónea y de qué variables dependía.

4.4 Tipos de estilos de liderazgo clásicos

Los estilos de liderazgo están dados principalmente a la participación, que tengan los subordinados en la toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades. Muchos autores se basan fundamentalmente en tres estilos clásicos que son:

4.4.1 Liderazgo autocrático

La autocracia es el cultivo hacia la obediencia absoluta, es la tendencia “orden y mando” hacia los métodos directos.

Este tipo de liderazgo tiene su historia, no es igual cuando F. Taylor empezó con su administración científica del trabajo, que cuando hoy los directivos usan estilo de liderazgo autoritario, hay diferencias de espiral en el tiempo.

El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, es decir de manera unilateral y se llevan a los miembros como órdenes de obligatorio cumplimiento, brindando poca participación en la definición de las metas y tareas.

Este estilo se basa en amenazas y castigos, por lo que a los subordinados les desagrada por llegar a crear temor; este estilo no es el mejor aunque permite tomar decisiones rápidas, es más sutil en los controles y también logra una mayor productividad.

Fortalezas

- Cuando el trabajo del cargo requiere claridad y precisión
- Cuando es valorado por sus competencias
- Permite decisiones rápidas.
- Reclutamiento del personal menos calificado.
- Ofrece seguridad.
- Gratificante para el líder.

Debilidades

- A los empleados les desagrada por llegar a crear temor.

Cuando no desarrolla el potencial de sus subordinados

-Cuando no es competente

4.4.2 Liderazgo democrático

En el estilo democrático el líder comparte las funciones con los miembros estimulando la participación en la determinación de las metas y en el planeamiento, conduce a una mayor motivación para el cumplimiento de las decisiones, al no ser impuestas; mayor satisfacción al trabajo, los miembros participan en la toma de decisiones, los acuerdos son de obligatorio cumplimiento, posibilita mayor aporte de ideas e innovaciones por parte de los trabajadores y no exige nada más que por los resultados.

El líder subordina sus decisiones, a los criterios de la mayoría del grupo en la decisión, tiene desventajas porque se desgasta tratando de lograr dicha mayoría y consulta una y otra vez sin decidirse a actuar.

Los problemas existentes en las organizaciones cuando a varias alternativas puede no llegarse a ninguna solución, también la división de campos de trabajo se dificulta.

El líder participativo eficaz, escucha y analiza las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones, El líder democrático tiene la obligación de no abusar de su posición imponiendo su punto de vista impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus miembros.

El líder democrático se caracteriza principalmente por descentralizar la autoridad, las soluciones surgen de las consultas y participación de los seguidores, el líder y el grupo.

El liderazgo democrático ha evolucionado desde Elton Mayo y F. Roethlisberger desde los experimentos Hawthorne hasta la participación que se quiere lograr hoy en día.

Fortalezas

-Cuando el trabajo es coordinado y en equipo

-Da una sensación de participación a todos los miembros,

-Conoce las aptitudes de todos los miembros y puede por tanto hacer uso de los esfuerzos del grupo para resolver problemas

-Consigue resultados integrando las competencias, capacidades, habilidades y conocimientos de cada miembro en forma tal que sus puntos de vista fuertes se

cumplimenten y los débiles se reduzcan al mínimo, evita la formación de subgrupos (piñas).

-Evitar que se produzcan situaciones que deban solucionarse mediante una votación.

Debilidades

-Cuando no se puede organizar el grupo y hay que estar controlando de manera estricta.

-Crea algunos problemas, da lugar con frecuencia a una división de áreas de trabajo.

- Las soluciones a los problemas que terminan en dos o más alternativas no ofrecen ninguna solución.

-Si hay un grupo mayoritario, su opinión suele adoptarse por encima de las objeciones de la minoría. La minoría casi nunca apoya las soluciones adoptadas por la mayoría.

4.4.3 Liderazgo laissez faire (del francés dejar hacer)

Es aquel en el cual existe una gran pasividad en el desempeño de una función directriz. Los miembros poseen completa libertad en el desarrollo de las actividades y la toma de decisiones, mientras que el líder si participa, es de manera mínima, en la determinación de las metas y objetivos. Los miembros del grupo están interesados en lograr un objetivo común, esperan que quien los dirige les ayude y les dé consejos, lo cual trae consigo que no se cumplan los objetivos y el trabajo salga con baja productividad, sin embargo hay situaciones en que este estilo funciona.

Los miembros toman decisiones de manera independiente respecto a su trabajo, el líder delega en sus miembros la autoridad para tomar decisiones espera que los miembros asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Los líderes evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y las soluciones a los problemas, los miembros del grupo se encargan de superarse y proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Los miembros en este estilo tienen que ser altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

4.5 Otros tipos de liderazgo

Además de los estilos de liderazgo clásicos, hay varios tipos de estilos liderazgo.

4.5.1 Modelo R. Likert

R. Likert desarrolla en las organizaciones cuatro modelos de comportamiento organizacional, basándose en varias dimensiones como son: la motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, fijación de metas, controles.

En el primer subsistema se denomina autoritarismo explotador, las decisiones y objetivos se toman en la parte superior de la empresa y se distribuyen en forma de pirámide a lo largo de la institución por medio de directrices específicas. Las pocas interacciones que existen entre superiores y subordinados se basan en el miedo, la desconfianza, la obediencia y la dependencia del jefe

El segundo subsistema se llama autoritarismo paternalista, benevolente las opciones y las alternativas se deciden en parte alta de la organización aunque algunas se dejan para la parte baja. Las relaciones entre directivos y empleados a favor de estos últimos.

El tercer subsistema está caracterizado como consultivo, por cuanto estrategia general se define en la parte alta de la organización, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas, dentro de un clima participativo sustentado en la confianza mutua. Se orienta al trabajo en equipo y la autodisciplina.

El cuarto subsistema lo designó con el nombre de participación en grupo, la dirección tiene confianza en sus colaboradores, y los procesos toma de decisiones están diseminados en toda la organización. Como consecuencia, los empleados se sienten motivados ante la participación y la integración, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de estos objetivos.

Para R. Likert estos serán, líderes exitosos cuando a la vez se preocupen con el cumplimiento de los objetivos y también sean capaces estimular la participación, motivar creando climas de trabajo agradables, caracterizados por la confianza, la comunicación abierta, franca y respetuosa, preocupados por fomentar el crecimiento personal y profesional de los miembros de su equipo.

4.5.2 Modelo de H. Leavitt

El modelo de H. Leavitt sobre la base de las relaciones interpersonales, identifica tres posiciones:

-La relación basada en un liderazgo autoritario impone un determinado comportamiento a través de un sistema de premios o sanciones.

-El modelo manipulante: es el que influye emotivamente y convence a adoptar inconscientemente el comportamiento deseado.

-El modelo de liderazgo compartido es el que permite que las decisiones sean concertadas.

4.5.3 Modelo de P. Hersey y K. Blanchard

P. Hersey y K. Blanchard proponen un modelo de liderazgo situacional. Plantean dos vertientes de actuación del líder; el orientado a la tarea, 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 y el líder orientado a la relación, que apoya, facilita, estimula y escucha activamente.

El líder, debe cambiar el estilo de liderazgo atendiendo a dos dimensiones: la madurez de los miembros y la orientación en el comportamiento del líder, que se entrecruzan y dan lugar a cuatro estilos de liderazgo:

-Directivo: manda, da instrucciones específicas y controla.

-Persuasivo: trata de vender sus decisiones dando explicaciones y aclarando detalles.

-Participativo: comparte ideas y toma de decisiones con los subordinados.

-Delegador: delega responsabilidades y toma de decisiones.

Así es como podemos hablar de liderazgo centrado en las tareas y de liderazgo orientado hacia las relaciones.

4.5.4 Modelo de V. Vroom

El modelo de Vroom - Yetton se desarrolló en 1973 para ayudar a los administradores a decidir cuando y en que amplitud deberían involucrar a los subordinados en la resolución de un problema en particular. Este modelo separó cinco estilos de liderazgo que representan una continuidad de las propuestas autoritarias (AI; AII), para las propuestas consultativas (CI; CII), para una propuesta participativa (GII). (Stonner, J., 1989)

Autoritarias I: Los administradores solucionan el problema o toman la decisión por sí mismos, usando la información disponible en ese momento.

Autoritarias II: Los administradores obtienen la información necesaria de los subordinados, luego deciden por sí mismos sobre la solución al problema. Pueden explicar o no a sus subordinados cual es el problema cuando solicitan información. El papel que juegan los

subordinados, en la toma de decisiones es claramente proporcionar información a los administradores más que generar o evaluar soluciones alternativas.

Consultativas I: Los administradores comparten el problema con subordinados relevantes en forma individual, escuchando sus ideas y sugerencias sin considerarlos como un grupo. Luego los administradores toman la decisión, la cual puede o no reflejar la influencia de los subordinados.

Consultativas II: Los administradores comparten el problema con los subordinados como un grupo y obtienen colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toman la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de los subordinados.

Participativa II: Los administradores comparten un problema con los subordinados como un grupo. Los administradores y subordinados, juntos, generan y evalúan las alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución. Los administradores no tratan de influenciar al grupo para que adopte la solución que ellos prefieren y aceptan e implantan cualquier solución que tiene el apoyo del grupo en su totalidad.

4.5.5 Liderazgo paternalista

Consiste en proteger al grupo, tolerar ciertas debilidades, aceptar ciertas libertades con el fin de influenciarlos. Es un estilo de liderazgo donde las relaciones de dirección se pueden igualar a las de padres e hijos.

Fortalezas

Disminuye la resistencia a la autoridad y crea compromisos fuertes de los subordinados hacia los directivos.

Debilidades

Afecta la creatividad de los trabajadores jóvenes y la defensa, por parte de los jefes, de trabajadores incapaces.

4.5.6 Liderazgo pragmático

Se caracteriza fundamentalmente por poseer las siguientes cualidades: orienta hacia la eficiencia de la organización, busca el éxito principalmente económico en sus acciones, más fuertemente influenciado por la persuasión, la dirección y la formación, utiliza los soportes situacionales como guía de conducta, sensible a las recompensas y a los controles externos.

4.5.7 Liderazgo moralista

Se caracteriza por orientación humanista y burocrática, sensible a la legitimidad de las acciones y consecuencias humanas para la organización, influenciadas por posturas basadas en las justificaciones filosóficas y morales, sensible a los controles externos, normas más subjetivas, pero más arraigadas e inmutables.

4.5.8 Liderazgo tecnocrático

Consiste en hacer descansar la dirección solamente o básicamente en la superioridad técnica del sujeto de dirección sobre los subordinados.

4.5.9 Liderazgo coaching

Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.

4.5.10 Liderazgo afiliativo

Se interesa por la satisfacción de los subordinados, prefiere no dar instrucciones claras y precisas, valora las características personales por encima de los resultados y evade los conflictos.

Fortalezas

- Conocimiento del trabajo por los subordinados, marcha solo.
- Cuando hay que coordinar personas
- Cuando lo más importante es crear un ambiente agradable

Debilidades

Cuando no hay buenos resultados

Cuando hay situaciones críticas y se necesita precisión

4.5.11 Liderazgo coercitivo

Controla de forma absoluta, da órdenes pide detalles

Fortalezas

- Cuando la situación es crítica.
- Cuando existen normas que son inviolables.

Debilidades

-A largo plazo provoca rebeldía o evasión

-Obstaculiza la capacidad creativa

En una época, algunos especialistas y directivos creían un estilo de liderazgo lo resolvía todo para todas las necesidades de dirección como “Aladino con la lámpara maravillosa”. Todos sabemos que los estilos de liderazgo son válidos dentro ciertos contextos.

4.6 Modelos de estilos de liderazgo contemporáneos

No todos los estilos son enteramente positivos, de acuerdo a V. Vroom (1977), el modelo es de contingencia, ya que asume que ningún proceso o estilo de toma de decisión es mejor en todas las circunstancias, sino que su efectividad depende de propiedades identificables de la situación.

En la sociedad globalizada actual, el carácter competitivo de los procesos laborales del mundo de hoy se caracteriza por la diversidad, el cambio y la renovación, son raros los directivos que piensen y actúen completamente iguales, las ideas, pensamientos, motivaciones, preferencias y las situaciones son distintas así como también los miembros no tienen idénticas capacidades, necesidades y intereses ni hay dos organizaciones que tengan cultura organizacional, metas y objetivos similares.

Las tendencias más recientes enfatizan el grado de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, se rechaza por completo uno sólo de dichos estilos. Se recomienda que el directivo considere la mayor parte de los factores para determinar qué estilos de liderazgo son apropiados para cada situación presente y futura.

Los tipos de liderazgo contemporáneos que están en boga son: transaccionales, transformacionales, trascendente y resonante.

Los 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.

Los líderes carismáticos o transformacionales son 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. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio.

El liderazgo transformacional tiene el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones y se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación.

El liderazgo trascendente está definido por una relación de influencia de contribución, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. La satisfacción de las necesidades básicas y aspiraciones, los intereses, el deseo de ser creativo constituyen la motivación para el desempeño.

El líder resonante, tiene la habilidad de conciliar las características de todos los estilos de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático), cada uno de los estilos se basa en un conjunto de competencias emocionales diferentes según sea el caso, manteniendo siempre una conexión con sus seguidores, prolongando el tono emocional positivo. Originándose la resonancia en el ambiente serán capaces de crear un clima favorable en la organización.

4.7 Principios esenciales de los líderes en la conducción de los hombres

En la dirección y el liderazgo el principal sujeto y objeto son las personas, entonces se trata de influir unas personas a otras. Varios autores brindan los principios esenciales de los líderes en la conducción de las personas:

- Tratar a los demás en la misma forma en que uno desearía ser tratado.
- Respetar la personalidad de cada uno y la dignidad humana, considerar a sus subordinados no como inferiores, sino como colaboradores, no avasallar ni explotar, aconsejar y alabar, no rebajar, sino ensalzar, realizar.
- Tomar los hombres como son, y no como uno se imagina que deban ser, no esperar de ellos imposibles, aceptar la existencia de debilidades humanas, esforzándose en atender sus efectos, sin desempeñar el papel de deshacedor de entuertos.
- Interesarse por los otros sinceramente con benevolencia
- Tratar a todo el mundo individualmente, para ello: esforzarse por conocer y comprender a sus colaboradores.
- Colocarse en su lugar, tratar de ver las cosas desde su punto de vista.
- Tener en cuenta las dificultades, las inclinaciones, el carácter y la particularidad de cada uno, en consecuencia dosificar sus intervenciones.
- No predicar, sino dar ejemplo.

- Mostrar y hacer que se acepte el objetivo común.
- Ser estricto en cuanto a los principios y flexible por lo que respecta a la forma.
- Usar sus poderes con economía, es decir, siempre que resulte posible.
- No constreñir, sino convencer.
- No suscitar temor, sino estimación.
- No imponer el esfuerzo, sino provocarlo.
- No mandar, sino informar, consultar, pedir o sugerir, y obtener.
- No frenar, sino estimular arrastrar, entusiasmar, animar.
- Adoptar siempre, para empezar la amabilidad.
- Insistir ante todo, en el aspecto positivo de las cosas.
- No ejecutar o decidir por sí mismo, sino confiar, delegar con entero conocimiento.
- Decidir con seguridad y nitidez, y exigir con firmeza.
- No soportar de forma pasiva, las infracciones.
- Saber en caso necesario sancionar.
- Impulsar la colaboración, crear mediante una actitud leal, justa, un clima de recíproca confianza, hacer participar a todos los colaboradores en el éxito alcanzado.
- En el supuesto de dificultades o reversiones por parte de los colaboradores, preguntarse ante todo si la causa principal, acaso, no ha sido cometida por uno mismo.

Ejercicios

1. ¿Cuáles son los estilos de liderazgo clásicos?
2. ¿Cuál es el modelo del estilo de liderazgo de R. Likert?
3. ¿Sobre qué basa H. Leavitt su estilo de liderazgo?
4. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de P. Hersey y K. Blanchard?
5. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de V. Vroom?
6. ¿Cuáles son los enfoques que tienen los estilos contemporáneos de liderazgo?
7. Analice las situaciones

a) Situación 1 “Federico Areza S.A.”

Federico Areza S.A es una empresa de ensamblaje de autos donde hace algún tiempo se ha ido notando una pérdida de la calidad, su director el señor Juan Armas convoca a todos sus ejecutivos y empleados a una reunión, para explicarle la situación que atravesaba la empresa, puntualizó que habían disminuido las ganancias y la posición en el mercado no era la misma, habían otros competidores que iban en punta lo que podía ocasionar la quiebra. El clima que reinó durante la reunión fue tenso, pues a pesar que había muchas ideas que pudieran mejorar la situación, existía el temor de que fueran rechazados o desaprobarán sus propuestas. Nadie se atrevía a romper el hielo aunque estaban conscientes que era el futuro de la empresa y el sustento económico de sus hogares.

El señor Juan Armas se veía alterado, no pidió opiniones, esperaba que todos oyeran su discurso, hay que mencionar que era un hombre muy competente, Dr en Ciencias Técnicas, con un curriculum brillante en su carrera. Al finalizar con la reunión le dice a los ejecutivos de las diferentes áreas que los citaba a una junta directiva al día siguiente para analizar en detalles lo que estaba sucediendo.

Esa noche el señor Juan Armas apenas pudo dormir, sabía que era muy estricto, y se empeñaba en tener la última palabra. A decir verdad en otras ocasiones este método le había resultado, pero ahora estaba un poco turbado, la situación que estaba afrontando era muy complicada, había que actuar rápido.

Al otro día temprano estaba todo el personal ejecutivo, el señor Armas empieza por los objetivos que tenían para ese año, el subdirector de producción le dice que hay problemas de demora en la producción, por cuellos de botella en el proceso de ensamblaje, el

mantenimiento era demorado al igual que las reparaciones, opinaba que los círculos de calidad debían ser más sistemáticos para poder supervisar la marcha de los procesos y evaluar los terminados, el del área de Marketing plantea que los proveedores están morosos y los clientes cada día eran más exigentes, que piden más calidad en el producto, la distribución y el transporte del producto terminado había presentado serias dificultades en los últimos meses, el de recursos humanos interviene diciendo que había falta de motivación hacia las tareas por parte de los empleados, aumentando el ausentismo y que la capacitación había sido insuficiente para los retos que querían plantearse.

Cuando todos plantearon los puntos de vista acerca de la situación presentada, el señor Armas, dijo que él la enfrentaría y tomaría la decisión para resolver la contingencia haciéndose responsable de las consecuencias.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de estilo de liderazgo refleja esta situación?
2. Explique las fortalezas y debilidades de este estilo.

b) Situación 2 “Pio Pio”

En la empresa “Pio Pio” cuya misión era la de comercializar pollos para el procesamiento de alimentos se presentó un problema de distribución, Juan Pérez el director hizo una evaluación de la situación, analizando que tenían como amenaza, que las ventas habían caído por la fuerte competencia, y que era necesario plantearse nuevas estrategias.

Como cada día, a primera hora Juan tiene una breve reunión con los jefes que están subordinados a él, le gustaba siempre compartir sus opiniones y darle participación a los demás para llegar juntos a planear las tareas y estimularlos a determinar las metas.

Dijo”No tomaré ninguna decisión, si antes no la consulto con ustedes, necesito que me retroalimenten de todo lo que a su juicio esté afectando el cumplimiento de los objetivos estratégicos que nos propusimos este año, evalúen el mercado, los proveedores, las ventas, focalicen los problemas, si tienen ideas que puedan resultar novedosas para el enfrentamiento de la situación, las tendré en cuenta, no se desanimen.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de estilo de liderazgo refleja esta situación?

2. Explique las fortalezas y debilidades de este estilo.

c) Situación 3 “Esperanza S.A.,”

Alberto Díaz tenía 27 años, en la universidad se había destacado por su buen desempeño como estudiante y siempre era seleccionado para dirigir actividades estudiantiles que poco a poco lo fueron convirtiendo en una persona a tener en cuenta en todos los eventos importantes que se celebraban.

Ahora es el director de “Esperanza S.A.,” una empresa de cosméticos, siempre tiene buen humor y deja que sus empleados tengan completa libertad en sus puestos de trabajo sin que nada obstaculice el desarrollo de las actividades. Raúl, uno de sus subordinados se acerca a él para comunicarle un problema que se estaba presentando en el área de producción por la falta de un producto importante en la elaboración de cremas, al escucharlo le pregunta qué si había consultado toda la lista de proveedores de ese producto, Raúl responde que si, pero que había dificultades con la transportación, no obstante habían tomado una decisión, Moisés unos de sus colaboradores había presentado en el grupo de trabajo una nueva fórmula de obtener el producto que necesitaban, y se lo había comunicado a él, entonces optaron por utilizarlo a ver si daba resultados, el experimento no resultó, y Alberto le pregunta qué otra alternativa han buscado, porque la crema es uno de los productos más vendidos, Raúl le responde que hay que esperar , Alberto hace un gesto de despreocupación, asiente y da la espalda.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de estilo de liderazgo refleja esta situación?
2. Explique las fortalezas y debilidades de este estilo.

d) Situación 4 “Julián Sánchez S.A.”

El director del departamento técnico de la empresa textil Julián Sánchez S.A había convocado a los jefes de taller a una reunión, para esclarecer una situación que se estaba produciendo en uno de los talleres que afectaba la producción en general de la empresa. Marcos, había dirigido durante 7 años ese equipo con algunas dificultades, siempre había respondido a los señalamientos defensivamente, opinaba que sus empleados eran excelentes y productivos, que realmente sus relaciones con ellos eran de las mejores y que confiaba plenamente en sus capacidades porque se lo habían demostrado, el director le pregunta por qué todos opinaban que ese equipo estaba incidiendo en la producción si él refería que era tan bueno, a lo que Marcos le responde que dentro de la empresa había

una competencia interna y que los demás trataban de hacerlo responsable de los resultados, cuando en verdad todos incidían en los mismos. El director le dice que al visitar el taller detectó que algunos de los empleados estaban ausentes, a lo que Marcos respondió que ellos habían conveniado con él para faltar haciendo horas extras en otro momento.

Preguntas

1. ¿Qué tipo de estilo de liderazgo refleja esta situación?
2. Explique las fortalezas y debilidades de este estilo.
8. Analice este caso

Caso “Ilusiones S.A.”

Ilusiones S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización de equipos electrodomésticos, la cual se encuentra bajo la dirección de la señora Rita. En sus decisiones, Rita, se hacía cumplir las orientaciones trazadas del nivel administrativo, desplegaba responsabilidades y exigía por su cumplimiento. A menudo financiaba cursos de capacitación de personal, los cuales generalmente eran aprovechados por las mismas personas debido a una ligera inclinación hacia ellos por parte de la señora Rita. Su nivel y dominio técnico de acuerdo a las actividades que realiza su organización son insuficientes, cuando se le pregunta sobre cuestiones específicas de la rentabilidad actual de la empresa, así como que política adoptar a la hora de la selección de clientes y proveedores, sólo conseguía devolver la pregunta: ¿Qué cree usted?. Los métodos de la señora Rita para lograr que sus subordinados desarrollaran un sentido de pertenencia hacia su trabajo y los resultados obtenidos dejaban poco espacio a la creatividad, no se reunía con ellos y les explicaba los objetivos y las metas, no los estimulaba en ningún aspecto cuando estos se sobrecumplían, sólo recibían castigos cuando no se alcanzaban.

En cierta ocasión, Ismael, uno de sus especialistas en técnicas de mercado trató de proponerle un nuevo proyecto, en innumerables ocasiones la señora Rita le contestaba que estaba ocupada y que no podía atenderlo pues se acercaba una auditoría que le robaba todo su tiempo, pero en realidad la señora Rita no le gustaba que nadie participara en sus decisiones o tomara iniciativas propias, ella creía que le quitaba el poder que tanto luchó por agenciarse.

A pesar de esto, sus subordinados, incluyendo Ismael creen que es una buena directora pues encamina todo hacia el cumplimiento de las metas por las cuales existe la empresa,

ha logrado disminuir en menos de dos años el ciclo de cobro estableciendo un equilibrio entre este y el ciclo de pago, logrando así una mayor solvencia para la empresa. Daniel el especialista de asuntos externos cree que esto se debe a que la señora Rita tiene una buena influencia sobre sus deudores logrando menores plazos para cobrar los ingresos por ventas a créditos en el período.

No obstante el incidente con Ismael, la señora Rita al finalizar cada período de ventas se reúne con sus ejecutivos para trazar nuevas estrategias en la próxima etapa, así como llegar a acuerdos sobre el destino de los dividendos y establecer un por ciento de utilidades retenidas. Al finalizar las reuniones sus ejecutivos se llevan la impresión de haber tenido una buena comunicación con su jefa, sin embargo, no están seguros si sus opiniones y sugerencias particulares recibirán la importancia que estos quisieran.

Preguntas

1. Explique este caso a través de las teorías de liderazgo que conoce.
2. ¿Cuáles ventajas y desventajas tiene este estilo?
3. ¿Qué haría usted en la situación asumiendo la posición de la señora Rita?

Capítulo 5. Las competencias en el líder y el directivo. Liderazgo eficaz.

5.1 Introducción

Este capítulo trata sobre las competencias y habilidades del líder y el directivo. El directivo constituye un eslabón esencial en la cadena del desarrollo de la actividad laboral, de la conducción adecuada de las tareas y las personas dependen en gran medida los resultados que se alcancen. Por ello es importante que se desarrollen los cargos de esta categoría ocupacional, siendo imprescindible la determinación de los requisitos y cualidades que debe poseer el ocupante del cargo.

En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que los mismos cumplan toda una serie de requisitos entre los que podemos señalar el dominio de la actividad y la presencia de determinadas características personales y habilidades dentro de las cuales podemos citar las habilidades de dirección es decir las competencias de ser directivo-líder.

El líder contemporáneo es un visionario, creativo, innovador, un renovador, un animador que contagia entusiasmo, buen clima laboral y tiene una alta consideración de sí mismo.

Muchos estudios se han llevado a cabo, sobre la personalidad del líder, y hay una lista interminable de cualidades que reflejan cuales debía poseer, muchas personas piensan que para ejercer el liderazgo pueden resumirse en la voluntad de ejercerlo y la capacidad de adaptación, pero no es tan fácil.

Los ingredientes básicos del liderazgo para W. Bennis, (1994) son visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía.

Burt Nanus, (1989) introduce la megahabilidad que es en el caso de los requisitos del liderazgo la visión del futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad.

Para J. O'Toole (1996) las características de un líder son la integridad, confianza, saber escuchar y respeto por los seguidores

Stephen R. Covey (1990) plantea los hábitos que son: el ser proactivo, empezar con el final en mente, poner las cosas importantes en primer lugar, pensar en ganar, intentar primero, sinergia y afinar.

S. Covey, (1991) las características para ser líder se basan en el aprendizaje continuado, orientación de servicio, irradia energía positiva, cree en otras personas, lleva una vida equilibrada, ve la vida como una aventura, sinergia, comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para autorenovarse.

Los atributos del liderazgo para Max DePree, (1993) son integridad, confianza, perspicacia, preocupación por el espíritu humano, valentía en las relaciones, sentido del humor, energía intelectual y curiosidad, respeto al futuro, atención al presente y comprensión al pasado, previsibilidad, amplitud, comodidad con las ambigüedades y serenidad.

J. Gardner (1990) se basa en los atributos: vitalidad física y resistencia, inteligencia y buen juicio en las decisiones, buena voluntad (ilusión) para aceptar responsabilidades, competencias en las tareas, comprensión por sus seguidores y sus necesidades, habilidad en el trato con las personas, necesidad de conseguir, capacidad de motivar, valentía, resolución, firmeza, capacidad para ganarse la confianza de la gente, capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades, confianza, influencia, dominio, asertividad, adaptabilidad y flexibilidad en el enfoque.

F. R. Kets de Vries plantea rasgos como la diligencia, la energía, la inteligencia, el demonio, la autoconfianza, la sociabilidad, el estar abiertos a experimentar, el conocimiento de las tareas relevantes, y la estabilidad emocional son importantes. Señala que “la mirada de teorías divergen., y es fácil que uno mismo se pierda en la académica discusión sobre detalles irrevelantes”.

P. Drucker dice que la “personalidad del líder”, “estilo del líder” y rasgos” no existen....El único rasgo de la personalidad que tenían en común todos los líderes efectivos que conocí era “carisma.” Y no es que el carisma sea una cualidad aislada, sino un rasgo conjunto, holístico, sinérgico de la personalidad. Las personas, sin remedio tienen una personalidad, no hay que tenerle miedo al estudio, hay que buscar métodos, no hacen falta técnicas estadísticas sofisticadas, solamente los métodos cualitativos y cuantitativos integrados, para que la personalidad no sea dividida ni fragmentada.

Hoy hablamos de carisma, de rasgos, pero no es “el mismo perro con diferente collar”, y traigo otra vez a L. Vigostky y E. Schein, pero será en espiral, las cosas vuelven a revivir. A veces, nos pasamos o no llegamos, nunca en el justo medio. El carisma como lo tratan hoy en día, no es lo mismo que usaban los antiguos griegos, ni el de los años 50. El liderazgo sigue su historia K. Lewin, R. Tannenbaum y W. Schmidt, R. Blake y J.

Mounton, R. Likert, F. Fiedler, V. Vroom, D. Goleman, R. Boyatzis y otros más, cada cual tiene su razón, cada cual en su tiempo.

Un principio fundamental es que el liderazgo se entrena, se llega a aprender, esto abre una puerta a las competencias.

5.2 Liderazgo eficaz

Hay muchas teorías, enfoques, modelos que abordan los rasgos, la situación, contingencia, circunstancias, transformación, trascendencia, resonancia, son muchas recetas, listados para un liderazgo eficaz.

El líder eficaz es el que multiplica sus esfuerzos a través de sus colaboradores, conduciendo, coordinando sus actividades hacia el cumplimiento de sus objetivos por lo que tomar decisiones para alcanzar los objetivos a través de otras personas es una tarea primordial.

Warren Bennis en su libro "On becoming a leader" nos señala los cinco atributos de un líder eficaz:

-Visión. Saben lo que quieren. Tienen la fuerza de carácter para seguir sus objetivos ante la oposición y a pesar de los fracasos. Establecen metas realistas que se pueden lograr.

-Pasión. Creen apasionadamente en sus metas. Aman lo que hacen con pasión.

-Integridad. Saben quiénes son. Son conscientes de sus debilidades. Sólo prometen lo que pueden hacer. Ganan la confianza de sus seguidores y actúan en nombre de ellos.

-Curiosidad. Siempre desean aprender algo. Averiguan lo que se necesita conocer para alcanzar sus metas.

-Riesgo. Toma riesgos calculadamente cuando es necesario para lograr los objetivos.

Otros atributos de un líder eficaz son:

-Dedicación. Se dedica a su cargo. Trabaja asiduamente en nombre de lo que hace. Se da completamente a la tarea en todo momento.

-Carisma. Es el atributo más difícil de cultivar. Representa igualmente madurez, respeto a sus seguidores, compasión, un fino sentido del humor, y aprecio sincero a las demás personas.

La teoría de los rasgos del liderazgo de E. Locke (1995) establece 6 atributos:

-la ambición y energía

- el deseo de dirigir
- la honestidad e integridad
- la seguridad en uno mismo
- la inteligencia
- el conocimiento relevante sobre el trabajo

La mayoría de los expertos en dirección, señalan que el comportamiento del líder eficiente se caracteriza porque:

- Comparte objetivos y prioridades con sus subordinados.
- Buscan soluciones mediante el consenso.
- Estimulan la participación activa del equipo, tanto en la planificación como en la toma de decisiones.
- Practican la escucha activa, fomentando la comunicación tanto horizontal como vertical.
- Analizan en equipo los resultados, las causas de las desviaciones y las medidas a tomar.
- Recompensan con equidad y defienden la dignidad personal.
- Facilitan y apoyan el trabajo de los colaboradores.
- Delegan funciones y la capacidad de tomar decisiones.
- Afrontan los conflictos y errores desde un punto de vista positivo tratando de aprender

Como podemos apreciar no hay entre los autores un consenso, depende del enfoque y la situación en que se encuentren y de los competencias que tengan los líderes.

5.3 Las competencias en el líder y el directivo.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo unido al desarrollo de las ciencias han impactado con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; es así, que el término competencias invade el campo de la gestión de recursos humanos, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto.

La introducción del término competencias data de la década de los años 20 en los Estados Unidos en lo referente sobre todo a la capacitación pero el auge en el empleo del mismo se desplaza de fines de los años 60 a los 70, y se considera al psicólogo David Mc

Clelland, como uno de los pioneros y luego es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional y al decir de Levy-Leboye (1997); Martínez-Abelda y Castillo, (1998) y Herranz y de la Vega, (1999) “La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990” (Cuesta, A., 2000):”

En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de estas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macroestructuralmente, a nivel de la organización como un todo, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así se habla de certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

Existen múltiples definiciones de competencias, por la trascendencia de esta categoría en el estudio de este objeto en la actualidad, es de interés analizar diferentes enfoques del término en función de caracterizar la polémica situación existente alrededor del mismo.

Boyatsis, R. (1982) define las competencias como: “características de fondo de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.”

Reis, O. (1994) plantea: “El concepto de competencia hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”.

Abud, I. y otros (1999) citando como fuente la revista Conocer, aborda las definiciones siguientes de competencias: “Una competencia laboral se integra por un conjunto de planteamientos (conocimientos, habilidades, destrezas) que se requieren para realizar una función productiva y, al ser verificadas en las situaciones de trabajo, se determina que la persona ha alcanzado el tipo y nivel de desempeño esperado por el sector productivo” y agrega, “es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño de un determinado contexto laboral. Refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.” En la misma revista también aparece otra definición de competencias con un enfoque totalmente opuesto al anterior al definirla como “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no

solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Conocer, 1997)

“Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. "Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer". El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación”(INEM 1998).

La POLFORM/OIT define la competencia laboral como “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (Ducci, M 1997) y añade la autora “ la OIT ha definido el concepto de "Competencia Profesional" como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo”.

En Canadá en la Provincia de Quebec se definen las competencias como “el conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea”. (Ducci, M 1997).

En Argentina el Consejo Federal de Cultura y Educación la define como: “Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional” (Ducci, M 1997).

En Australia “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” (Gonczi, A y Athanasou, J., 1996).

Bunk, G. (1994) plantea “en Alemania se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una

profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.”

El National Council for Vocational Qualifications (NCVQ), sistema inglés tiene un enfoque marcadamente funcionalista, en el se plantea:”la competencia laboral se identifica en las normas a través de la definición de elementos de competencia (logros laborales que un trabajador es capaz de conseguir), criterios de desempeño (definiciones acerca de la calidad), el campo de aplicación y los conocimientos requeridos). En este sistema se han definido cinco niveles de competencias que permiten diferenciar el grado de autonomía, la variabilidad, la responsabilidad por recursos, la aplicación de conocimientos básicos, la amplitud y alcance de las habilidades y destrezas, la supervisión del trabajo de otros y la transferibilidad de un ámbito de trabajo a otro. (Ducci, M 1997).

En la legislación laboral cubana, en la Resolución No. 21/ 99 del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, se contempla como competencia laboral al “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicios, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones. ”

El amplio espectro de las definiciones sobre esta categoría muestran el complejo estado en el estudio de la misma. Al analizar las definiciones, emergen los diferentes enfoques, así como los elementos comunes y divergencias.

5.3.1 Enfoques de las competencias

L. Mertens (1996) identifica la existencia de tres grandes tendencias en el estudio de las competencias: el análisis conductista, que no se refiere a la corriente psicológica de esa denominación, sino al énfasis que se hace al papel de las características del individuo, o sea, parte del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo, determinando las características que posibilitan un desempeño exitoso; el enfoque funcional, que tiene un carácter evidentemente pragmático y conductista desde el punto de vista psicológico. En el mismo, como señala Mertens, L., (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos” y agrega:”La competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer” y el análisis constructivista que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del investigador.

El empleo del término surge como una necesidad objetiva, de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales, por lo que su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar y pretende operar contra la subjetivización y la atomización en el análisis de la relación hombre-proceso de trabajo. No obstante, algunos especialistas adoptan posturas extremadamente pragmáticas y conductistas al obviar los procesos que se dan en el hombre, como principal actor en el desarrollo de las diferentes actividades, dándole tratamiento de caja negra, el cual resulta improcedente ya que es imposible hacer abstracción de las cualidades humanas. Los resultados no pueden separarse de los ejecutores y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias humanas. Este enfoque, el cual se plantea está referido fundamentalmente a la selección interna, por las potencialidades de poder emplear los resultados de las evaluaciones del desempeño al encontrarse los candidatos evaluados dentro de la organización lo que supuestamente hace que se pueda prescindir de las cualidades personales, limita la proyección del concepto, al no tener en cuenta el desarrollo y las potencialidades del sujeto por su carácter activo y transformador que participa en la construcción, formación y desarrollo de sus propias competencias.

Esta clasificación tiene fundamentalmente una diferenciación de carácter epistemológica y metodológica, en el proceso de cómo se construyen las competencias. Se puede agregar además a esta clasificación de L. Mertens que en el caso del enfoque que el denomina conductista, este debe ser denominada psicológico y que dentro del mismo no existe una sola tendencia, sino que se pueden identificar: una con un enfoque marcadamente cognitivista ya que algunos autores enfocan las competencias sólo a esta esfera (conocimientos, habilidades y destrezas), soslayando el importante papel de los elementos afectivos y las aparentemente holísticas ya que se habla de los elementos (conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes) lo que refleja una imagen de fragmentación, opuesta al carácter holístico que caracteriza a este término ya que no se refleja la cualidad sistémica como aspecto esencial que caracteriza un sistema.

Zayas, P., (2002) hace la clasificación de los enfoques de las competencias en cuatro grandes tendencias: la funcionalista, la tendencia conductista la denomina psicológica y dentro estas hay dos tendencias, constructivista y el enfoque holístico.



Fig 9 Enfoques de las competencias (Zayas, P., 2002)

La ciencia psicológica tributa al enriquecimiento de esta categoría partiendo del análisis sistémico de la personalidad, con un enfoque configuracional en el que se integran los aspectos estructurales y funcionales, lo que junto con la teoría de la actividad nos sirven de base a la concepción de competencias que formulamos en el presente trabajo. Estos cambios en la concepción psicológica del hombre, y hoy día ya no se buscan los requerimientos de éxito en cualidades aisladas, sino que aparecen los términos áreas clave de resultados y competencias. Al respecto Cowling, A. y James, P. (1997) plantean: “Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognoscitivas y conductuales”. O sea, que las competencias constituyen una categoría que expresa los requerimientos humanos valorados en la relación hombre-trabajo.

Nuestra concepción de las competencias se vincula al concepto de actividad en su sentido amplio y el término competencias en la acepción dialéctica que formulamos es la expresión del aspecto psicológico de la actividad.

Al analizar las definiciones de competencias existentes, muchas reflejan necesariamente la integración de un conjunto de cualidades humanas aunque no las integran en la cualidad sistémica que debe diferenciar el enfoque por competencias de los enfoques tradicionales.

En el enfoque sistémico de la interrelación hombre trabajo con un enfoque holístico configuracional no sólo existe la integración de lo cognitivo y lo afectivo, sino que la concepción de complejidad de las competencias debe reflejar las propiedades básicas de la actividad al integrar en un todo las características del trabajo y las del hombre en un todo, destacando el carácter activo y transformador del sujeto. Otro de los aportes de orden teórico en el presente trabajo es la formulación de una concepción compleja sobre la base del enfoque histórico cultural sobre las competencias. En este sentido definimos

las competencias como un producto de la actividad en la interrelación hombre trabajo en la que juega un papel determinante la formación, a partir de la cual se desarrollan configuraciones en las que se produce la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

5.3.2 Tipos de competencias

Existen diferentes autores que han trabajado en la identificación de los principales tipos de competencias.

Boyatsis, R. (1982) realizó un estudio a partir del cual elaboró un modelo genérico de competencias que explica el desempeño exitoso de la actividad gerencial, compuesto por las competencias siguientes: gestión y acción por objetivos, liderazgo, gestión de recursos humanos, dirigir subordinados, enfocar a otras personas y el conocimiento específico.

G. Bunk (1994), llama las competencias crítica, y en inglés core competencies, referidas a aquellas que posibilitan desarrollar un desempeño exitoso en diferentes contextos. Según G. Bunk se pueden clasificar en competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

Con relación a los tipos de competencias, Mertens, L., (1996) las clasifica en generales y específicas; mínimas y efectivas también se dice genéricas, básicas y técnicas. No obstante, esta es insuficiente ya que el espectro de clasificación de las competencias es mayor; así se pueden identificar: competencias simples y complejas según su estructura; competencias actuales y potenciales.

Las competencias laborales se clasifican en competencias técnicas o del puesto y competencias directivas.

Los tipos de competencias directivas son: estratégicas, intraestratégicas y de eficacia personal.

Es el grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad estratégica de un directivo y su relación con el entorno externo de la empresa. Para este grupo es posible incluir: visión de negocio, resolución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente y la red de relaciones.

Las competencias intratécnicas son: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo.

Las competencias de eficacia personal se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno. Se dividen cada una en subcompetencias: proactividad, creatividad, autonomía personal, autogobierno, concentración, autocontrol, gestión personal, del tiempo, de estrés, del riesgo, desarrollo personal, autocrítica, autoconocimiento y cambio personal.

En una investigación realizada en Estados Unidos por el Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS) sobre las competencias transversales entre sectores y ramas de la actividad, se determinaron las competencias de: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominación tecnológica.

Por otra parte, Velando, E. (1997) cita entre los principales tipos de competencias: competencias de logro y acción, competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias directivas, competencias de solución de problemas y competencias de eficacia personal.

En esta dirección, Figueiredo, R. (1995) en un artículo titulado: "El perfil del ingeniero requerido por la empresa", formula las principales competencias que debe poseer un profesional de la rama de las ciencias técnicas, entre las cuales plantea las siguientes: flexibilidad que permita adaptarse a un entorno exigente, cada vez más dinámico y cambiante; predisposición para aprender, estudiar, formularse preguntas, investigar; capacidad de trabajo, de "ensuciarse las manos", de automotivación; actitud favorable para "trabajar con otros", conformar equipos, relacionarse sin perder su individualidad y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos.

Salas, C. (1996) en su artículo "¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?", clasifica dichas características de la manera siguiente: del entorno: necesidades de la población, factores ambientales que facilitan o limitan el logro de su visión y misión, aspectos legales, recursos disponibles, reconocimiento de las oportunidades de mejora; personales: visión y misión personal en la empresa, creatividad e imaginación, autoestima, seguridad y confianza, sólidas bases éticas, liderazgo, trabajo en equipo, disfrutar de su trabajo; académicas: capacidad conceptual y de abstracción, producción y/o servicio, especialización por áreas, nuevos conocimientos y practicas: aptitudes que deberá tener el profesional del siglo XXI para lograr su cometido: habilidades y destrezas que le permitan poner en práctica las características adquiridas en los grupos anteriores

dentro de ellas incluye: el sentido común, buen humor, distinguir lo correcto de lo incorrecto, empatía, idealizar sin perder contacto con la realidad, claridad para comunicar sus ideas, espontaneidad, transmitir sinceridad, respeto y confianza.”

Por otra parte algunos autores resucitan la antigua disputa entre lo heredado y lo adquirido y clasifican las competencias en poseídas y desarrollables. Estas proyecciones nos indican que no por haber surgido un nuevo término se han resuelto viejos problemas.

Estas clasificaciones no reflejan el espectro estructural funcional que abarca la actividad laboral a partir de las principales funciones inherentes a la misma la planificación, organización, ejecución, control y desarrollo personal. Las principales competencias laborales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, la cultura organizacional de la entidad y las características de las organizaciones. Por otra parte las nuevas concepciones sobre el trabajo, al ser organizaciones que tienden a asumir estructuras planas, formadas fundamentalmente por especialistas sobre las bases de la variedad de habilidades, no son sustanciales las diferencias, entre las exigencias para el desarrollo exitoso del trabajo en cargos de diferentes niveles, acortándose cada día más las diferencias en cuanto a las exigencias generales, así la capacidad de trabajar en equipo, la creatividad, la independencia son tan necesarias para un trabajador de funciones elementales, como para el desarrollo de actividades más complejas en las condiciones actuales de las organizaciones

5.3.3 Determinación de las principales competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral

Se puede elaborar una lista interminable de las competencias de la actividad laboral propuestas por diferentes autores. Uno de los principales resultados del presente trabajo está vinculado con la definición de las competencias generales en el desarrollo de la actividad laboral.

Sobre la base de las formulaciones teóricas dentro de las cuales se puede destacar las concepciones sobre la actividad laboral, su estructura, fases, elementos componentes, exigencias y la información recogida en el desarrollo del análisis y descripción de 500 cargos y ocupaciones, el criterio de 1 500 ocupantes de cargos jefes de los ocupantes de los cargos sobre la base del análisis teórico de la actividad, el análisis de contenido de la información, el método Delphi y el criterio de expertos sobre la base del procedimiento

metodológico propuesto, se definieron como principales competencias generales en el desarrollo de las actividad laboral las siguientes:

-Capacidad técnico profesional: dominio científico técnico de su profesión, desarrollo de conocimientos y habilidades, nivel de actualización, actitud y motivación profesional.

-Capacidad de solución de problemas: expresado en la capacidad de diagnosticar, identificar, problemas, generar soluciones potenciales, organizar e implementarlas; tomar decisiones, así como el control y seguimiento de las mismas; capacidad de análisis y síntesis; profundidad; amplitud; flexibilidad; independencia; iniciativa; originalidad; perseverancia; constancia, vigor y energía desplegados y la capacidad para explicar las situaciones del entorno.

-Capacidad de aprendizaje: grado de asimilación y apropiación de conocimientos y habilidades, solidez, sistematicidad, reproducción y aplicación, rapidez, estilo de aprendizaje, esfera donde muestra mejor desempeño, procesos del pensamiento, disposición ante la superación.

Capacidad de proyección: existencia de objetivos y metas definidos, visión de futuro, grado de conducción y actuación en el presente sobre la base de planes futuros, estructuración de los medios para alcanzar los objetivos, principales motivos, intereses, aspiraciones y su vínculo con la actividad profesional, profundidad, adecuación y flexibilidad en la proyección.

Flexibilidad: capacidad de adaptación a nuevas situaciones, forma de actuar en entornos adversos, situaciones conflictivas y condiciones de incertidumbre, forma en que recepciona las sugerencias y críticas, apertura a la experiencia.

Capacidad de organización: forma en que estructura los medios para desarrollar las actividades en las distintas esferas de la vida social, existencia de planes, métodos con que enfrenta las actividades, capacidad para mantener prioridades, distinción entre lo esencial y lo superfluo, autodisciplina, puntualidad en las actividades.

Capacidad comunicativa: capacidad de exponer sus ideas de forma coherente y convencer, fluidez verbal, saber escuchar, capacidad para trabajar en equipo, relaciones interpersonales, sociabilidad, imagen y reacciones que provoca en sus relaciones, estilo comunicativo.

Capacidad volitiva: constancia, perseverancia, energía y vigor desplegados para alcanzar las metas, independencia, decisión, autodomínio, seguridad, sostenibilidad de la

motivación, nivel de actividades que despliega, medida en que alcanza las metas, reconocimientos obtenidos, posición mantenida ante situaciones difíciles.

Integridad personal: valores predominantes, características personales, autoconciencia de sus limitaciones y potencialidades, necesidades y motivos predominantes.

Capacidad de control: cálculo y registro, desviaciones detectadas, correcciones de desviaciones y .marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y mandado

Estas competencias constituyen síntesis integradoras de las exigencias del cargo objeto de estudio y entre las mismas existe una estrecha interrelación, hasta el punto, que algunas competencias no pueden configurarse sin la participación de otras que le sirven como base.

5.3.4 Análisis de los resultados de una investigación comparativa de directivos turísticos líderes con no líderes en cuanto al nivel de desempeño.

A continuación veremos una experiencia de los resultados de un estudio en cuanto a la correlación del nivel de desempeño con las competencias en los directivos turísticos. Como señalan Maslow, A. (1990) y Schaarschmid, U. y de Prado, R (1982) es importante cuando se valoran diferencias en las investigaciones en ciencias sociales, realizar los estudios de comparación de grupos que posean características extremas, pues nos permite evaluar a partir de las características de un grupo conocido, el comportamiento de otros sobre bases objetivas, y permite niveles superiores de diferenciación.

- Metodología

Muestra

Esta experiencia se llevó a cabo con 17 directivos turísticos en la provincia de Holguín.

Hipótesis

- H_0 : No existen correlaciones significativas entre el desempeño y el desarrollo de las competencias que se han definido como factores de éxito en el desarrollo de la actividad laboral de los directivos turísticos .
- H_1 : Existen correlaciones significativas entre el desempeño y el desarrollo de las competencias que se han definido como factores de éxito en el desarrollo de la actividad laboral de los directivos turísticos

Métodos y técnicas empleados

Los métodos y técnicas fueron empleados de forma interrelacionada: métodos del conocimiento teórico tales como el analítico-sintético, hipotético-deductivo, lógico-abstracto, inductivo-deductivo, lógico-histórico, la comparación, la generalización y la modelación y métodos del conocimiento empírico tales como la observación y la experimentación, así como métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas.

Se efectuó a través de un riguroso trabajo en el que se emplearon técnicas como: resultados de la actividad, autoevaluación, sociograma, guías de observación, entrevistas, métodos de expertos, trabajo en grupo, observación externa, métodos participativos de evaluación

-Descripción de cómo se realizó el estudio

Esta experiencia se estructuró con una concepción multimetódica, haciendo énfasis en el desarrollo de la actividad. Se montó un experimento sobre la base de correlacionar los resultados de la evaluación del desempeño de los directivos con las competencias. Fueron objeto del estudio 17 directivos turísticos, 13 directivos evaluados Bien (3), solamente, y 4 de Excelente (5) para comparar las competencias y el liderazgo que había en las organizaciones.

El desempeño con controles periodos permiten la organización de las actividades, y la realización de un proceso de observación y evaluación sistemática. La valoración del desempeño de los directivos se valoró en una comisión.

Se elaboró un perfil de las condiciones que debe reunir un directivo-lider sobre la base del análisis y descripción de cargos con las especificaciones para la confección de la matriz de las competencias, así construir el perfil del cargo,

Los aspectos contenidos del perfil son un producto del análisis teórico sobre la base de la bibliografía existente al respecto y sometido al criterio de jueces (Anexo 2).

No	Competencias	Nivel esperado				
		5	4	3	2	1
	-CAPACIDAD TÉCNICO PROFESIONAL	x				
	Dominio de las técnicas de planeación, organización, liderazgo y control	x				
	Formación económica		x			
	Motivación profesional	x				
	-CAPACIDAD DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	x				
	Identificación, análisis causal, generación de soluciones potenciales, toma de decisiones	x				
	-CAPACIDAD DE EXPLICAR EL ENTORNO	x				
	El medio exterior	x				
	El interior de la organización	x				
	-CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	x				

	Rapidez		X			
	Solidez	X				
	-CAPACIDAD DE PROYECCIÓN	X				
	Dominio de las técnicas de planeación	X				
	Existencia de metas y objetivos y constancia mostrada en la historia de vida	X				
	-FLEXIBILIDAD	X				
	Adaptación a situaciones cambiantes	X				
	Apertura a la experiencia		X			
	-CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN		X			
	Métodos y técnicas empleados		X			
	Disciplina y puntualidad		X			
	-CAPACIDAD COMUNICATIVA	X				
	Habilidades: oratoria, escucha,	X				
	Impacto e influencia	X				
	-ACEPTACIÓN SOCIAL	X				
	Aceptación	X				
	-CAPACIDAD VOLITIVA		X			
	<i>Esfuerzo y vigor desplegados</i>		X			
	<i>Constancia</i>		X			
	-INTEGRIDAD PERSONAL	X				
	<i>Proactividad</i>	X				
	<i>Seguridad</i>		X			
	<i>Compromiso</i>	X				
	-CAPACIDAD CONTROL	X				
	Consecuente cálculo y registro sistemático	X				
	Desviaciones detectadas y correcciones de las desviaciones	X				
	Marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y ordenado	X				

Con vistas a la evaluación sistemática de los sujetos se evaluaron las principales competencias que se integran en los directivos.

Métodos y técnicas empleados en el procesamiento de la información

Una vez integrada la información obtenida mediante el empleo de diferentes métodos y técnicas tanto cualitativas como cuantitativas por el equipo evaluador se correlacionaron el desempeño y las competencias que fueron seleccionadas como que influyen en el cargo de directivo.

Tabla del desempeño con las competencias

No	1-	2-	3-	4-	5-	6-	7-	8-	9-	10-	11-	12-	13-	14-	15-
1	3	0	4,0	3,8	3,8	3,8	4,3	4,6	4	4,0	3,8	4,3	4	0	3
2	3	0	4,0	3,7	3,7	3,7	4,4	3,8	3,3	4,0	3,7	4,2	4,1	1	6
3	3	0	4,0	3,7	3,8	3,6	4,3	3,7	3,8	4,0	3,7	4,3	4	0	2
4	3	0	4,0	4,1	4,1	4,1	4,5	4	4,1	4,1	4,1	4,5	4,4	4	1
5	3	3	4,0	3,9	4	4,1	4,3	4,1	3,9	4,2	4	4,5	4,1	2	7
6	3	0	4,0	3,0	3,4	3,4	4,3	3,8	3,8	3,9	3,7	4,0	3,5	2	1
7	3	3	4,3	3,7	4,1	4	4,3	4,1	4,1	4,0	4,1	4,2	3,9	1	4
8	3	2	4,3	4,5	4,8	4,5	4,4	4,2	4,5	4,5	4,4	3,9	4,5	13	4
9	3	0	4,0	3,9	3,9	4	4,4	4	4,1	3,9	3,9	4,3	4	4	5
10	3	1	4,2	4	3,9	3,9	4,4	4	4	4,0	4	4,3	3	4	3
11	3	0	4,2	3,8	3,8	3,7	4,5	3,6	3,2	4,2	3,9	4,3	3,3	3	2

Leyenda

- 1-Desempeño
- 2-Aceptación
- 3-Capacidad técnico-profesional
- 4-Capacidad de comunicación
- 5-Capacidad control
- 6-Capacidad de proyección
- 7-Flexibilidad
- 8-Capacidad de organización
- 9-Capacidad volitiva
- 10-Capacidad para explicar el entorno
- 11-Capacidad de solución de problemas
- 12-Relaciones interpersonales
- 13- Capacidad de aprendizaje
- 14-Motivación del logro
- 15-Compromiso

12	3	0	4,0	4	3,9	3,8	4,3	4,1	3,6	4,0	3,9	4,2	3,7	4	4
13	3	1	4,6	4,2	4,2	4,1	4,5	4,1	3,7	4,2	4,1	4,3	4,1	6	10
14	5	6	4,7	4,3	4,4	4,4	4,6	4,2	4,3	4,3	4,4	4,6	4,5	6	9
15	5	9	4,8	4,6	4,5	4,4	4,8	4,4	4,6	4,6	4,5	5	4,5	11	10
16	5	16	4,7	4,3	4,1	4,2	4,7	4,4	4,3	4,5	4,3	4,6	4,1	7	8
17	5	14	4,6	4,4	4,2	4,6	4,8	4,3	4,1	4,4	4,2	4,3	4,5	5	4

En el procesamiento de la información se realizó el análisis cualitativo de la misma y el procesamiento estadístico de los datos se realizó por medio del coeficiente de correlación de Spearman, mediante el empleo del SPSS.(Anexo 3)

-Resultados

Los resultados más significativos fueron los siguientes:

- En primer lugar esta el grado de aceptación social, como un sello del liderazgo que correlacionan significativamente con el desempeño. Alcanzando un rs de .8353 para un nivel de significación de .001
- La capacidad técnico- profesional es una de las competencias con mayor poder diferencial muestra, expresado el dominio de las técnicas de dirección, la formación económica y la motivación. En el procesamiento estadístico efectuado con la finalidad correlacionar el desempeño y esta capacidad, se alcanzó una rs .8230, altamente significativa para un igual a .001
- La flexibilidad es una de las competencias que marcan cualquier actividad en las características del trabajo actual, y viene signada por el cambio, la apertura y la adaptabilidad. Resultó otra competencia altamente significativa con el desempeño y es una características de un directivo que correlacionan en rs de .7707 para un nivel de significación .001
- La capacidad comunicativa la cual es un elemento esencial en el trabajo cooperativo y de dirección, valorado fundamentalmente en función del trabajo en equipo, el impacto y la influencia sobre los demás, las habilidades comunicativas y las relaciones interpersonales. En este aspecto se obtuvo una relación altamente significativa entre los niveles de desempeño y la comunicación con sus colegas para ser dirigido por el directivo, obteniéndose una rs de .6885 altamente significativo para un α igual a ,002.
- Otras de las competencias que da visos del liderazgo, es la capacidad explicar lo que sucede en el entorno, en el medio exterior y el interior de la organización. Alcanzado una rs .6895 significativo para .002

- La capacidad para solucionar problemas como una competencia básica para el contenido de la comunicación, el diagnóstico, la creatividad y la adopción acertada de decisiones, constituyeron elementos diferenciales de valor. Alcanzan una r_s .6778 significativa para un α igual a .003
- La capacidad de proyección es una de las competencias de los directivos-lideres se caracterizan por la existencia y la capacidad de elaborar proyectos y realizar estrategias alcanzando una r_s de .6621 significativa para un α igual a .004
- La capacidad control algunos autores la sintetizan como la capacidad dirección por excelencia, y expresan la marcha de cumplimiento de lo planificado organizado y ordenado, las desviaciones detectadas y las correcciones de desviaciones constituyeron elementos diferenciales de valor en el liderazgo. La función de control es la vida de la dirección. Obteniendo una r_s .6376 significativa para α igual a .006
- La capacidad de organización mostró una correlación a favor de los que alcanzaron un nivel alto de desempeño. Obteniéndose r_s .5859 significativo para α .013
- La capacidad de aprendizaje la cual resulta de importancia para la actividad de dirección aportó resultados r_s de .6018 para un nivel de significación de .011.
- La capacidad volitiva expresada en la constancia, esfuerzo y vigor desplegados para lograr los objetivos mostraron una influencia más discreta a favor del desempeño. Esta competencia aportó resultados r_s de .4383 para un nivel significación de .078.
- Con respecto a la integridad personal resaltaron como aspectos más significativos, de presentes estudio el compromiso de los directivos con el desempeño. Obteniéndose un r_s .6778 para una significación de .003
- Otro aspecto característico fue una fuerte tendencia es la motivación de logro, manifestado mayoritariamente por aquellos que luego alcanzaron un mayor desempeño,. Alcanzado r_s .6645 significativo para un de α .004

-Análisis de los resultados

Las hipótesis alternativas se cumplen. Existen correlaciones significativas entre el desempeño y el desarrollo de las competencias que se han definido como factores de éxito en el desarrollo de la actividad laboral de los directivos turísticos.

El desempeño es el final de un ciclo y a la vez es un punto de partida para actividad de dirección. El primer lugar es la aceptación, un grupo de las características del liderazgo y

es la mejor que correlaciona con el desempeño. En el mundo contemporáneo la diversidad en la dirección y en todas las esferas, la palabra democracia está presente y es la aceptación la palabra clave. La aceptación implica la tolerancia ante puntos de vistas diferentes, aceptar que las personas son diferentes, reconocer la capacidad de cada persona para pesar de manera distinta. L. Fernández, (1995) señala que “La tolerancia se relaciona con la posibilidad de reconocer y aceptar la subjetividad del otro como diferente, reconocer en él lo positivo y negativo...Supone aceptar la autenticidad del otro, admitir lo diferente.”. Esta cualidad se encuentra muy relacionada con el respeto al otro, porque se reconoce el derecho de todas las personas a pensar, opinar y actuar sin violar con dignidad, autoestima y respetando su imagen e individualidad.

Especial interés reviste el análisis de la valoración de las competencias, que se determinaron inciden en el desempeño como principales objetivos, medios y resultados de la labor de los directivos- líderes.

La aceptación unido a la capacidad técnico profesional, la flexibilidad, a la comunicación, la capacidad de explicar el entorno, la capacidad de solución de problemas, la capacidad de proyección, el compromiso y la motivación de logro son las competencias, que hablan de la capacidad de liderazgo de un directivo.

-Consideraciones finales

Se ha querido mostrar a partir de esta experiencia la conveniencia del empleo de forma interrelacionada, de métodos teóricos y empíricos, cualitativos y cuantitativos de forma integrada, empleando la estadística para modelar y ordenar la información, sin sobrevalorar ni tampoco subestimar el valor de la misma, lo que permite mayor precisión en la construcción del conocimiento.

Es importante además, resaltar el empleo de categorías integradoras como las competencias, pues la estructura de la actividad laboral es compleja y no puede explicarse por medio de elementos aislados, sino por la formación de configuraciones complejas en las que se integran diferentes procesos, unidades psicológicas, formaciones, síntesis, características de la actividad laboral y procesos de formación en configuraciones complejas, cuya resultante ejerce un efecto más integral en la actividad a desarrollar. Los resultados no pueden separarse de los ejecutores y sus características, por ser la personalidad la principal manifestación de las competencias humanas.

Este enfoque, el cual se plantea está referido fundamentalmente, por las potencialidades de poder emplear los resultados de las evaluaciones del desempeño al encontrarse los

candidatos evaluados dentro de la organización lo que supuestamente hace que se pueda prescindir de las cualidades personales, limita la proyección del concepto, al no tener en cuenta el desarrollo y las potencialidades del sujeto por su carácter activo y transformador que participa en la construcción, formación y desarrollo de sus propias competencias.

Resumiendo, el liderazgo, 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 que inciden en el estudio del directivo-líder.

Ejercicios

1. ¿Por qué P. Drucker plantea que: “personalidad del líder”, “estilo del líder” y rasgos” no existen?
2. ¿Qué aspectos resuelven las competencias?
3. ¿Por qué hace falta caracterizar a una persona?
4. ¿Qué son las competencias?
5. Selecciona cuáles son los atributos, ingredientes básicos y rasgos comunes que plantean los gurús del management sobre cuáles son las características que inciden en el liderazgo. Ordénalos según la frecuencia.

Capítulo 6. Métodos, técnicas y herramientas para el estudio y selección del directivo líder

6.1. Introducción

Las ciencias se caracterizan por poseer el instrumental teórico y empírico que permite al investigador conocer a su objeto.

El liderazgo como parte del sistema de gestión de los recursos humanos no escapa a la valoración de sí es en parte ciencia, arte o técnica. En la concepción en este trabajo se considera que el liderazgo incluye estos elementos, pues el mismo comporta elementos heurísticos en la construcción del conocimiento sobre el objeto, pero su orientación tiene definitivamente un carácter científico.

El principio metodológico que dice que el objeto determina los métodos es un paradigma. El liderazgo es el objeto de estudio entonces hay que ver las claves para el liderazgo contemporáneo

6.2 Claves para el liderazgo contemporáneo

Hay que conocer el sí mismo; es cierto que para comprender al sujeto y objeto de la dirección, no se puede coger como caja negra igual que hacía el conductismo.

R. Boyastkis y D. Goleman plantean que el liderazgo es emocional y hay que explorar necesidades, conflictos para entonces a partir de ahí se puede valorar el desarrollo de las personas, sus competencias.

Las características y rasgos personales como unidades psicológicas aisladas no determinan "per se", el éxito en el desarrollo de una actividad. La personalidad es indivisible, es una conjugación de elementos cognitivos y afectivos, es por ello que hemos reiterado que determinadas cualidades sólo adquieren influencia sobre el comportamiento a partir de su integración funcional, sólo desde el punto de vista de la investigación es posible abstraer determinados factores y emplear determinadas técnicas para conocer el estado de los mismos. En esta esfera es importante determinar las cualidades facilitadoras para el desempeño de una actividad y la posible presencia de alteraciones significativas de la personalidad que entorpezcan el desarrollo de la actividad laboral.

Entonces proponemos las claves para el liderazgo contemporáneo que son:

-Incrementar el conocimiento sobre uno mismo, descubrir realmente quién es usted, ahora. Clara conciencia de su visión de sí mismo, buscando la congruencia de sí mismo (ideal, público y real) que lo motive a desarrollar sus competencias de liderazgo.

-Las personas tienen que encontrar cuáles son las implicaciones de sus creencias, valores y costumbres más arraigados, ¿Cuál es su yo ideal?

-Vivenciar relaciones interpersonales e intrapersonales, las otras personas tienen un gran valor en la identificación del sí mismo, ¿cómo actúa?, ¿cómo es ante los demás?, también ayudan a ver las cosas que tendemos a dejar de lado o no queremos ver.

-Aprender a desaprender para descubrir sus fortalezas y sus limitaciones y aplicar en la realidad profesional y en la vida.

-Aplicar la experiencia propia y desarrollar las competencias para ejercer el liderazgo.

6.3 Selección de directivos líderes

La dirección de las distintas esferas de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar y controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

Ya se dejó sentada la posición que en la actividad empresarial, cualquier directivo es un líder, un líder positivo o de contrario un líder negativo.

Pueden existir líderes en formación estratégica y operativa y líderes operativos pero no vale la pena líderes sin liderazgo.

El directivo -líder es un eslabón esencial en la cadena del desarrollo de la actividad laboral. De la conducción adecuada de las tareas, las personas y la tecnología, dependen en gran medida los resultados que se alcancen. Por ello, es importante el proceso de selección que se desarrolla con los cargos de esta categoría ocupacional, y es imprescindible la determinación de los requisitos y cualidades que debe poseer el ocupante del cargo

Se han realizado múltiples estudios acerca de las cualidades que deben poseer los directivos, y en muchos casos adolecen del mal de fragmentar la actividad y de correlacionar cualidades aisladas con el éxito en la ejecución de las funciones directivas, por lo que es necesario al analizar los requisitos para la actividad de dirección, valorar al directivo con un carácter integral y buscar posteriormente el desarrollo de cualidades y habilidades específicas, en correspondencia con las responsabilidades que va a asumir.

En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que cumplan toda una serie de requisitos, entre los que se pueden señalar el dominio de la actividad, la presencia de determinadas características personales y las habilidades de dirección.

6.3.1 Headhunting y job matching

El headhunting (caza de talentos) y el job matching (trabajo a la medida) son prácticas nacidas en los Estados Unidos y extendidas a otras latitudes.

Los especialistas catalogan el headhunting como una variante especial de los procesos de selección en su acepción amplia y consiste en la búsqueda y captación de directivos y personal de alto potencial de desarrollo.

Es un proceso de reclutamiento altamente personalizado. La labor de reclutamiento no se realiza utilizando los medios masivos, ni las agencias de empleo, sino que es el headhunter el que rastrea en asociaciones profesionales, mediante referencias, publicaciones y otros al personal que será objeto de reclutamiento. Este proceso se ejecuta con personal en activo.

Existen firmas que se dedican a esta labor y también la realizan headhunters de forma independiente, cobrando altas sumas de dinero por sus servicios.

Los principales métodos y técnicas de selección de los headhunters, giran sobre el análisis de los resultados de la actividad empleando fundamentalmente el currículum, las referencias y las entrevistas.

La labor de headhunting es un proceso organizado que sigue un grupo de etapas. Puchol, L. (1994) señala entre las principales etapas las siguientes:

- Encargo por parte del cliente.
- Realización del briefing.
- Localización de candidatos.
- Identificación de los directivos capacitados a priori.
- Entrevista inicial.
- Entrevista de análisis.
- Presentación de candidatos.
- Toma de decisiones.
- Negociación de condiciones.
- Comprobación de referencias.
- Contratación.

El job matchig (trabajo a la medida) consiste en la posibilidad de un directivo de acudir a una agencia especializada en función de buscar opciones que le permitan un mejor desarrollo de su carrera profesional. Ambos procedimientos, el headhunting y el job matching, deben ser manejados muy cuidadosamente por las implicaciones éticas que presentan estos procesos

6.4 Principales métodos y técnicas empleados en la selección y formación del liderazgo

A lo largo de la historia del liderazgo junto al empleo de los métodos y técnicas tradicionalmente empleados en las ciencias sociales y en especial en la psicología, se han desarrollado métodos, procedimientos y técnicas particulares con esa finalidad. Se debe significar que algunos de estos métodos son un resultado de la combinación de diferentes técnicas y procedimientos.

Schmitt, N. y Noe, R. (1986) presentan los resultados de un estudio sobre la validez de los principales métodos empleados en el desarrollo de procesos de selección de personal, planteando como técnicas con mayor validez los centros de evaluación, las muestras de trabajo y las evaluaciones de los compañeros de trabajo.

Entre los principales métodos, técnicas e instrumentos empleados en la metodología propuesta en el estudio del hombre en sus diferentes dimensiones, con la finalidad de lograr una valoración integrada del mismo, se encuentran los siguientes:

La actividad práctica es el criterio de la verdad y el medio en que se manifiestan las principales cualidades del ser humano. Por eso resulta fundamental en la valoración de un sujeto en el, conocer los resultados alcanzados en actividades vinculadas con el desarrollo del cargo objeto de selección, analizando tanto los resultados anteriores como en el presente.

6.4.1 Método clínico

Un método básico en la metodología del proceso de selección de personal propuesta, es el método clínico, porque posee la particularidad de emplear un conjunto de técnicas y procedimientos tales como: la observación, la entrevista y técnicas de rapport entre otras, de una forma flexible pero con una actitud metodológica, rigurosa y sistemática.

El método clínico permite mediante la interacción con el sujeto integrar la información obtenida por diferentes vías, construir el conocimiento sobre el mismo, y conocer la fundamentación de los procesos y de la conducta del individuo

Este método tiene la particularidad de que permite analizar al candidato en su integridad, como una unidad de valoración, así como evaluar e integrar los resultados de diferentes técnicas, a la vez que posibilita llegar a conclusiones sobre la medida en que el candidato posee las competencias necesarias para el desempeño de un cargo.

6.4.2 Centros de Evaluación

Los Centros de Evaluación es uno de los métodos que mejores resultados vienen reflejando en la ejecución de procesos de selección de personal. Sikula A (1994) refiere: "La definición más sencilla de centro de evaluación dice que es un lugar donde se efectúan las evaluaciones. En este sentido, las evaluaciones son un conjunto de juicios de varios directores entrenados especialmente y que usan diversos criterios para evaluar el desempeño de una persona, según atraviesa por diferentes situaciones de trabajo. Los juicios múltiples de muchos evaluadores sobre dichas situaciones son la parte esencial del concepto de centro de evaluación".

Actualmente es un método efectivo pero costoso pues implica la permanencia de los candidatos y los seleccionadores durante períodos de tiempo relativamente largos, lo cual evidentemente implica gastos.

Cuesta, A. (1999) señala entre las principales características que poseen los centros de evaluación:

- la existencia de un equipo evaluador
- la aplicación de ejercicios de simulación centrados en el comportamiento
- el empleo de entrevistas
- el uso de pruebas psicométricas como elemento complementario
- el empleo de escala de calificación estandarizada
- la recurrencia a las evaluaciones del desempeño y el inventario de personal
- la realización de sesiones de retroalimentación

6.4.3 La entrevista

La entrevista es una de las técnicas más usadas en las ciencias sociales y en la psicología en particular.

La entrevista con fines de construcción del conocimiento científico consiste en la interacción entre dos o más personas para obtener información relevante en función de explorar, describir o explicar objetos, procesos, fenómenos, personas y sus

interrelaciones.

- Clasificación de los tipos de entrevistas

Existen múltiples clasificaciones de los tipos de entrevistas. Sobre la base de la información revisada se estructuró la clasificación siguiente:

- Según el grado de estructuración

Estructurada

Semiestructurada

No estructurada

- Según el grado de orientación

Directiva

No directiva

- Según la relación entrevistados-entrevistadores

Individual

Grupal

Panel

- Según su finalidad

Diagnóstica

Intervención

Orientación

Terapéutica

Evaluación

Opinión

A tono con las tendencias actuales de la investigación en esta rama del conocimiento, Casas, J. (1994) plantea: “No hay buenas o malas entrevistas, sino entrevistadores válidos y entrevistadores incompetentes”.

Al valorar la entrevista como una técnica, no es una colección de preguntas para después analizar qué información sirve. Sobre la base de las experiencias acumuladas en la realización de actividades de selección de personal, se ha podido valorar que la entrevista estructurada, en correspondencia con las competencias es un instrumento importante que no debe utilizarse de forma aislada, sino verificando y complementando la información con otros métodos.

El eje central del proceso de selección de personal es la entrevista, ya que permite

integrar el resto de los métodos y brinda la posibilidad de intercambiar directamente con el candidato, de observar, valorar, comprobar y cruzar la información, así como de conocer la historia de su vida, los aspectos que resultan significativos para él y valorar los indicadores cualitativos fundamentales de su personalidad.

La entrevista debe incluir aspectos sobre la historia de vida del candidato, con énfasis en su vida social y familiar, trayectoria educacional y desempeño laboral, principales necesidades, motivaciones y aspiraciones, así como ha de lograr una valoración integral del sujeto, mediante el análisis del comportamiento de los principales indicadores funcionales de su personalidad y de las competencias determinadas en función del éxito en el desempeño de la actividad. En este sentido, son muy importantes las habilidades y la formación profesional de quien realiza la entrevista.

Entre los principales aspectos que debe contemplar los siguientes:

Datos generales

Recoger los principales datos de identidad y ubicación.

Trayectoria educacional y cursos de superación recibidos

Centros educacionales, nivel alcanzado, culminación de los cursos, causas de la no-culminación, desempeño.

Trayectoria laboral

Centros, actividad desarrollada, cargos, causas de la baja, desempeño.

Esfera cognitiva

Desempeño en la trayectoria educacional y laboral, principales potencialidades y limitaciones, conocimiento del puesto al que aspira, formación y experiencia.

Esfera física

Estado de salud, APF, APP, condiciones físicas, habilidades, aptitudes, limitaciones.

Esfera afectiva

Necesidades, motivaciones, conflictos, características personales, valores.

Esfera social

Conducta social, imagen, prestigio, ejemplaridad, situación familiar, antecedentes penales.

Aspectos críticos del cargo al que aspira

Se refiere al dominio o presencia de características indispensables en función de las situaciones difíciles más frecuentes que debe enfrentar el ocupante de ese cargo.

Los resultados deben ser integrados en función de la valoración de las competencias generales y específicas determinadas para el cargo.

6.4.4 Exámenes de conocimientos

Los exámenes de conocimientos son pruebas fundamentalmente de papel y lápiz, que se realizan a los candidatos sobre los aspectos que debe dominar en el desarrollo del cargo u ocupación

La selección de personal puede realizarse con distintas finalidades, así existe la selección con carácter estratégico, táctico y operativo, diferencias que deben ser tenidas en cuenta al definir las técnicas a emplear en un proceso de selección.

¿Qué perseguimos con la fuerza de trabajo?

¿Resolver un problema inmediato, a mediano o a largo plazo?

¿Qué nivel de ejecución necesitamos que posea la fuerza de trabajo seleccionada?

¿Tenemos tiempo o no, para la preparación y desarrollo del personal?

Todo ello, condiciona tanto los requisitos como las técnicas que se empleen en la selección.

6.4.5 Muestras de trabajo

Las pruebas de ejecución son realmente costosas porque llevan implícita la realización de la actividad concreta por parte del individuo, lo que origina gasto de materiales y de tiempo; no obstante, son una medida objetiva del nivel de ejecución del candidato, aunque pueden estar influenciadas por las mismas limitaciones que otras técnicas, sobre todo si se toma una muestra de la ejecución, que si no es representativa y adecuada, puede estar condicionada por múltiples factores.

Las pruebas de ejecución es la realización de la actividad concreta por parte del individuo.

Las pruebas de ejecución son las que se le realizan a los candidatos, sobre los aspectos en el desarrollo del cargo u ocupación

Además se pueden apoyar en la valoración de la calificación técnica y los años de experiencia en el puesto de trabajo, aspectos que no pueden pasarse por alto al valorar el

nivel de ejecución de los candidatos.

6.4.6 Simulaciones, análisis de situaciones, casos y juegos de roles

En el proceso de selección de personal, los métodos, técnicas e instrumentos empleados deben reproducir con la mayor precisión posible las características de la actividad a desarrollar en el cargo.

En ocasiones, y con mayor frecuencia en determinadas categorías ocupacionales, resulta realmente difícil desarrollar muestras de trabajo, por lo que es necesario reproducir esas condiciones en condiciones de simulación.

Actualmente son de gran utilidad en los procesos de selección de directivos, y sobre todo, en los denominados centros de evaluación, el empleo de simulaciones, análisis de situaciones y de casos

6.4.7 Construcción de la historia de los aspectos relevantes de la vida del candidato en función del liderazgo

Es reconocida la importancia de los documentos personales como portadores y reveladores de la personalidad de los sujetos involucrados. En esta dirección, Allport, G. (1970) entiende por documento personal “todo escrito o manifestación verbal del propio sujeto que nos proporciona, intencionadamente o no, información relativa a la estructura y dinámica de la vida del autor.”

Harre, R. y de Waele, J. (1979) considerados los fundadores de la etogenia, proyectaron este método con la finalidad de estudiar los aspectos individuales que constituyen la historia personal de un sujeto, y emplearon diferentes procedimientos como la autobiografía asistida, donde la interacción con el evaluado, mediante aproximaciones sucesivas con la ayuda de expertos, en un proceso de intercambio y negociación, permite construir los aspectos relevantes en la vida del sujeto.

En el denominado método Bruselas se emplean además otros tests, tales como el Kelly Repertory Grial y el Performance Self-Esteem Scale.

En el desarrollo de los procesos de selección se emplea un grupo de técnicas en función de lograr la mayor aproximación al conocimiento del candidato sobre la base de la historia de su vida, construida con su participación y la información obtenida por otras fuentes

Entre las técnicas más empleadas están: la autobiografía, la composición, el currículum y la verificación de antecedentes fundamentalmente.

6.4.8 Construcción de la historia de los aspectos relevantes de la vida del candidato en función del liderazgo

Uno de los elementos componentes del éxito en el desempeño de una actividad, unido a los aspectos cognitivos y afectivos, son las condiciones físicas y el estado de salud, como factores que se interrelacionan. Por eso todo sistema de selección de personal dentro de su concepción debe llevar incluido la realización del examen médico, ya que permite determinar el nivel de aptitud del candidato para el desempeño del cargo u ocupación, en cuanto al estado de salud y condiciones físicas exigidas.

El examen médico permite precisar el estado de salud del candidato, si presenta alguna enfermedad contagiosa, si ya padece determinada enfermedad que puede agudizarse por el tipo de trabajo, con las consecuentes implicaciones respecto a la seguridad laboral, y determinar si posee las condiciones físicas, aptitudes, habilidades necesarias para el desempeño exitoso del cargo

Entre los principales aspectos a valorar en el examen médico se encuentran la capacidad de trabajo, presencia de limitaciones físicas para el cargo, características físicas (estatura, fuerza, complexión), estado de salud general, hábitos tóxicos, antecedentes patológicos, personales y familiares y otros.

Deben buscarse las regularidades en la apreciación de los resultados, elaborando guías de observación que permitan sistematizar la información obtenida y corroborarla por otras vías.

6.4.9 Tests psicológicos

Los tests se encuentran entre las técnicas psicológicas por excelencia empleadas tradicionalmente; el surgimiento y auge de las mismas están muy ligados a la necesidad de seleccionar personas en correspondencia con el desarrollo de determinadas actividades.

Los tests psicológicos son una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta, de ahí que le son inherentes los requisitos de objetividad, confiabilidad, y validez. Asimismo, se emplean para obtener información de valor sobre un candidato y posteriormente integrarla en la valoración que se realice.

Del uso de los tests se ha abusado en muchas ocasiones y se les confiere per se un valor totalitario partiendo de supuestos estadísticos.

Son múltiples las críticas que desde diferentes posiciones se hacen a los tests, tanto con

un enfoque sociohumanístico como científico. Entre las principales críticas expuestas se encuentran la manipulación clasista y discriminatoria de que han sido objeto, la estigmatización de las personas al emitir conclusiones categóricas a partir de los mismos, la falta de fundamentación en la construcción de algunas de estas técnicas, el carácter reduccionista y dogmático al no permitir, en su mayoría, la libre expresión de los sujetos y quedar condicionada la respuesta a la estructuración formal del instrumento, así como la evaluación mecánica y despersonalizada de algunos tests. No obstante, siguen siendo empleados en esta dirección, aunque con un elevado grado de exigencias desde el punto de vista metodológico en el plano oficial.

- Clasificación de los tests

Existen tests psicológicos para la valoración de procesos y funciones psíquicas de diferentes grados de complejidad, pero a su vez existen diversos criterios de los autores al clasificarlos según su forma de aplicación, medio de respuesta, la esfera de la psicología donde se aplique o lo que se pretende medir.

Entre las clasificaciones más difundidas puede señalarse la realizada por Anastasi, A. (1977), que los divide en: tests de desarrollo intelectual general; tests de aptitudes y dentro de ellos: los tests de aptitudes múltiples, tests de aptitudes especiales, tests educacionales y ocupacionales, y los tests de personalidad, en los que incluye: los inventarios autodescriptivos, de medición de intereses y de actitudes; los tests proyectivos y otras técnicas para la evaluación de la personalidad.

Por su parte, Cronbach, L. (1968) los clasifica en test de inteligencia o de rendimiento máximo donde incluye: los tests de inteligencia general, los tests de aptitud general (predicción del éxito académico o profesional); tests de aptitudes especiales; los tests de personalidad o rendimiento típico, donde señala los inventarios autodescriptivos, los tests de ejecución o situacionales y los tests proyectivos que se dividen en estructurales, temáticos, expresivos, constructivos y asociativos.

Es interesante escuchar el criterio de algunos especialistas en relación con el empleo de estas técnicas. Al respecto Milkovich G. y Boudreau, J. (1994) plantean: “Uno de los hallazgos más importantes y de mayor aceptación en las investigaciones psicológicas recientes, es que al parecer las pruebas de ‘capacidad cognoscitiva’ son precedentes válidos para una gran variedad de puestos de trabajo diferentes.”

Newman, W. et al (1977) señalan: “Las pruebas de personalidad y aptitudes proporcionan información muy valiosa para cierto tipo de puestos bien definidos, como son los de

vendedor, comprador y trabajador de la producción rutinaria. Las entrevistas para estudiar a la persona, llevadas a cabo por psicólogos expertos también son útiles cuando los métodos más sencillos no muestran claramente ciertas características tales como la estabilidad emotiva” y añaden: “Desgraciadamente en las circunstancias actuales, las pruebas psicológicas acerca del conocimiento, tienen solo un valor limitado como profecías de los éxitos en puestos específicos. La diversidad de requisitos para ellos, unido a la complejidad de las motivaciones y al comportamiento de los individuos, hacen que la estructuración de una prueba que merezca confianza sea extremadamente difícil. Además, solo las compañías más importantes, como es natural, pueden incurrir en el fuerte gasto de formular y realizar pruebas aplicables al puesto determinado. Excepción hecha de los casos en que se trate de tamizar a numerosas personas bisoñas, las pruebas psicológicas y las entrevistas de análisis de la personalidad seguirán implementándose, probablemente, sólo como complemento de los juiciosos criterios administrativos. Especialmente cuando se trata de puestos ejecutivos, el valor principal de las pruebas radica en la corroboración o en la incertidumbre respecto de las calificaciones personales. La calificación de las personas basada en la experiencia, en las características evidentes de la personalidad, seguirá en vigor como tarea importante administrativa durante mucho tiempo.”

Cowling, A. y James, P. (1997) al abordar esta temática plantean: “Una vez más, hay que adoptar una perspectiva gerencial pragmática. ¿Los tests de personalidad funcionan? Hay algunos que sí sirven, hasta cierto punto, si los aplican solo individuos cuidadosamente seleccionados y capacitados. En otras palabras, ciertos tests que producen organizaciones prestigiadas, miden con cierto rasgo de consistencia algunos rasgos de la personalidad, existen pruebas de que varios de esos rasgos de la personalidad correlacionan con el desempeño exitoso en el trabajo”

Poseen la limitación de encasillar al individuo, partiendo de determinados criterios estadísticos, pero se considera que empleados con un criterio valorativo-situacional y analizando cualitativamente los mismos, brindan información valiosa tanto para explorar las características personales como para detectar la presencia de síntomas patológicos.

Entre los principales factores a tener en cuenta en la selección, aplicación, y calificación de estas técnicas, se encuentra la valoración de los principios teóricos de construcción, qué pretenden medir y qué información podemos lograr de ellas en función de nuestros objetivos, así como lograr la total comprensión del candidato de lo que debe hacer en la

prueba. Muchos resultados negativos en los tests están dados por la no comprensión de las instrucciones o por bloqueo afectivo, de ahí que debe crearse una atmósfera de confianza en la realización de los exámenes. Estas son manifestaciones que el seleccionador debe atender y valorar, así como la rapidez en la comprensión de la tarea, el grado de nerviosismo y ansiedad.

Otro elemento a tener en cuenta es la motivación al realizar las pruebas, aspecto que resulta un tanto homogéneo en el proceso de selección, pues generalmente el sujeto se muestra interesado en el empleo ofertado, e incluso hay que tener cuidado en las pruebas autovalorativas pues tienden a mostrar marcadamente los aspectos positivos que le permitan obtenerlo.

Se debe enfatizar, además, en la necesidad de valorar cualitativamente los resultados de los tests, y utilizar las normas no con un carácter totalitario sino más bien organizativo y comparativo, pues las normas de ejecución cambian de una población a otra. En las mismas deben emplearse criterios de validez de contenido y a partir de ahí introducirnos en los elementos estadísticos y de validez predictiva, valorando los resultados como tendencias, y utilizar las normas y resultados no sólo a partir de la distribución estadística de una población determinada y su comparación entre ellos, sino también valorando casuísticamente la cantidad y la cualidad de los ítems que debe responder un sujeto para ser ubicado en una categoría determinada.

Se recomienda su empleo cuando se necesita recoger de forma masiva información rápida sobre el sujeto, pero debe ser cruzada y comprobada con el empleo de otros métodos, técnicas e instrumentos.

No se debe culminar este tema sin mencionar las técnicas abiertas, que actualmente tienen un papel fundamental en el estudio de la personalidad. Por medio de estas técnicas los sujetos reflejan tanto consciente como inconscientemente sus necesidades, motivos, áreas de conflictos, nivel de regulación de la personalidad, y se manifiestan de forma personalizada los contenidos, vínculos emocionales así como el grado de la elaboración personal del sujeto. Las mismas son de gran utilidad, por su flexibilidad en la valoración de los candidatos, y una de las más utilizadas es el test de completar frases, que tiene como objetivo valorar la personalidad.

Dicho test consiste en presentar al sujeto una serie de frases como estímulo para que él las complete. El contenido de las frases puede ser muy diverso en dependencia de los objetivos que se persigan. Su valoración es cualitativa, y permite al especialista analizar

conflictos, principales necesidades y motivaciones, así como explorar el nivel de regulación de la personalidad. Se consideran también técnicas abiertas la técnica de los diez deseos, la autobiografía y las composiciones donde tiene un papel fundamental el análisis de contenido.

Fundamentalmente aquí se exponen en el caso de los denominados tests psicológicos, tests de aplicación colectiva siendo aconsejable el empleo de algunas técnicas de aplicación individual que den un carácter más personalizado al proceso de selección en función de las características y objetivos específicos de cada cargo u ocupación, independientemente del uso de las entrevistas como elemento integrador en el proceso de la evaluación y adopción de la decisión.

- **Inventarios de personalidad**

Los inventarios de personalidad son técnicas en las cuales, su creador, partiendo de criterios teóricos y de una base experimental y estadística, trata de conocer a través de la respuesta de un cuestionario sobre un grupo de características personales del sujeto.

Poseen la limitación de encasillar al individuo partiendo de determinados criterios estadísticos, pero consideramos que empleados con un criterio valorativo-situacional y valorando cualitativamente los mismos nos brinda información valiosa tanto para explorar la presencia de determinadas características personales como para la determinación de la presencia de determinados síntomas patológicos.

Existen también algunas técnicas psicológicas como el sistema diseñado por J. P. Cleaver, o el Análisis del Perfil Personal de la Thomas International donde se busca la compatibilidad entre los candidatos y el cargo a desempeñar, lo que es acertado, pero su tipología sobre las características psicológicas de los sujetos opera como un sistema cerrado, y aunque caracterizar a una persona es necesario en el proceso de diagnóstico y evaluación, esto no basta en los enfoques contemporáneos sobre la selección de personal. Por ello, estas técnicas son de utilidad en dichos procesos pero no con un carácter abarcador del mismo, pues resultan limitadas, restrictivas y esquemáticas.

- **Ejemplos de inventarios de personalidad son de utilidad en el liderazgo**

- **Cuestionario**

Perfil de personalidad: Tipo A Y Tipo B.

De forma muy rápida y sencilla, lea cuidadosamente estas siete situaciones. Usted pondrá un círculo en torno al número de la escala que más cerca de usted este o mejor caracterice su conducta.

1	Informal para citas	1 2 3 4 5 6 7 8	Jamás llega tarde
2	Nada competitivo	1 2 3 4 5 6 7 8	Muy competitivo
3	Jamás se apresura aunque esté presionado	1 2 3 4 5 6 7 8	Siempre con prisa
4	Toma las cosas de una en de una sola vez, piensa en lo que hará a continuación.	1 2 3 4 5 6 7 8	Trata de realizar demasiadas cosas
5	Lento para hacer las cosas	1 2 3 4 5 6 7 8	Veloz para hacer las cosas.(comer, caminar.)
6	Expresa sus sentimientos y estados de ánimo	1 2 3 4 5 6 7 8	Poco expresivo en sus sentimientos y estados de ánimo
7	Muchos intereses fuera del Trabajo.	1 2 3 4 5 6 7 8	Pocos intereses fuera del trabajo

Sume las puntuaciones que le otorgó a las 7 situaciones y multiplíquelo por (3). Con ese número defina el perfil.

Puntuaciones	Perfil de personalidad
Menos de 90 puntos	Tipo B
De 91 a 99	Tipo B+
De 100 a 105	Tipo A
De 106 a 119	Tipo A-

-Descripción perfil Tipo A.

Es un perfil de personalidad que se caracteriza por impaciencia, deseos de obtener logros y perfeccionamiento. Se mueve, camina y come rápido. Se siente impaciente con el ritmo natural de las cosas, apremia a los demás, le disgusta esperar. Hace varias cosas a la vez. Se siente intranquilo cuando descansa o no hace nada durante muchas horas o días. Trata de programar cada vez más cosas en menos tiempo. Gesticula mucho (eleva el puño). Tiene poco tiempo para actividades recreativas (extralaborales) .En sus relaciones interpersonales se muestra impaciente, desasosegado, irritable y agresivo.

-Descripción del perfil Tipo B.

Es un perfil de personalidad que se caracteriza por una actitud conformista y poco competitivo en su vida cotidiana. Se mueve, camina y come lentamente. Paciente con el

ritmo natural de las cosas, puede esperar y se adapta al ritmo de los demás. Hace unas cosas primero y otras después. Necesita tiempo para descansar, relajarse y meditar. Programa para cada cosa un tiempo amplio. Es ecuánime, de poca expresión corporal. Busca porque lo necesitan, tiempo para actividades recreativas y extra laborales. En cuanto a sus relaciones interpersonales son pacientes, sosegados y amables.

Los perfiles no son puros Tipo A o Tipo B, de aquí los signos (+ y -), que infieren la tenencia de características en mayor o menor medida del otro tipo, de manera general refleja actitudes comportamentales del individuo.

A USTED, ¿QUÉ LO MOTIVA?					
Lea cada una de las afirmaciones y marque con una X el número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o según su experiencia pasada.					
	Totalmente en desacuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.					
2. Me gusta la competencia y ganar					
3. Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean					
4. Me gustan los grandes retos					
5. Me gusta tener el mando de las cosas.					
6. Me gusta agradarle a los demás.					
7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades.					
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que no estoy de acuerdo.					
9. Tiendo a establecer relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					
10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzables.					
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.					
12. Me gusta formar parte de grupos.					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las					

circunstancias que me rodean.					
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.					

Sume la calificación que le otorgó a cada inciso de la siguiente forma:

Suma 1: Calificaciones de los incisos 1, 6, 9,12 y 15.Necesidad de Afiliación.

Suma 2: Calificaciones de los incisos 2, 4, 7,10 y 13.Necesidad de Logro.

Suma 3: Calificaciones de los incisos 3, 5, 8,11 y 14.Necesidad de Poder.

6.4.10 Técnicas abiertas

Partiendo de esta óptica y con la finalidad de posteriormente integrar cualitativamente los resultados, exponemos algunas técnicas empleadas en explorar determinados aspectos de la esfera afectiva.

A continuación exponemos un grupo de técnicas empleadas en la valoración de esta esfera:

Dentro del estudio de la personalidad juegan hoy en día un papel fundamental las denominadas técnicas abiertas las cuales permiten realizar una valoración más integrada de la personalidad del sujeto al tener en cuenta la construcción y valoraciones que el mismo realiza.

- Autobiografía

La biografía del candidato constituye una fuente valiosa de información sobre la personalidad del sujeto, pues permite conocer aspectos fundamentales sobre su historia de vida, además como enfoca el sujeto de forma personalizada su historia personal.

La autobiografía debe ser semiabierta, o sea predeterminando una guía general de los aspectos que se quieran recoger y dando la posibilidad al sujeto de incorporar los elementos que el mismo considere.

Esta técnica puede ser analizada a través del análisis de los contenidos relevantes en la misma pudiendo determinar áreas y situaciones de conflicto, así como momentos y aspectos que el sujeto considera importantes dentro de su historia.

-Composición

La composición sobre una temática determinada, solicitada por el especialista en función de los intereses de selección le permitirá conocer, el dominio que expresa sobre el contenido de la temática, el vínculo emocional que muestra con la misma y el grado de

elaboración personal, así como también determinar la presencia de algunos conflictos y las principales motivaciones del sujeto.

-Tests de completar frases

Su objetivo es valoración de la personalidad del sujeto. Consiste en presentar al sujeto una serie de frases como estímulo para que el sujeto las complete. El contenido de las frases empleadas en esta técnica puede ser muy diverso en dependencia de los objetivos que se persigan.

Su valoración es cualitativa, permitiendo al especialista valorar conflictos, principales necesidades y motivaciones, así como explorar el nivel de regulación de la personalidad.

-Técnica de los diez deseos

Su objetivo es valorar la personalidad de un sujeto. Consiste en solicitar al sujeto que escriba sus 10 principales deseos tanto en sentido afirmativo como negativo. En ocasiones se elabora un impreso en el cual aparecen en 10 líneas las palabras "Yo" seguida de un espacio corto en blanco para que coloque la negación de considerarlo necesario a continuación la palabra "Deseo "y seguidamente la línea en blanco donde debe contestar el sujeto.

Su valoración es cualitativa, sirve para explorar áreas de conflicto, necesidades y motivaciones del sujeto

6.5 Herramientas para el estudio del liderazgo

A continuación exponemos algunas técnicas elaboradas por diferentes autores que valoran algunas de las habilidades de dirección necesarias en el desarrollo de la actividad empresarial:

6.5.1 Test sociométrico

La aplicación del Test sociométrico fue utilizada por J. Moreno para valorar el liderazgo. Esta herramienta indica que los directivos que presentan una mayor influencia sobre el resto son los más populares en el equipo de trabajo, por lo que todo esto constituye indicaciones de los fenómenos psicosociológicos importantes a considerar en la vida del grupo.

Este cuestionario cuenta con 3 preguntas sobre las cuales deben expresar sus preferencias sobre los individuos con los que desean unirse para la ejecución de diferentes actividades, tanto de carácter afectivo – emocional como de trabajo,

dividiéndose en dos grupos, el psicogrupo y el sociogrupo. Una vez que se tienen todos los cuestionarios se procesa toda esta información, llevándola a una tabla de doble entrada (n / j) llamada matriz sociométrica, donde aparecen la relación tanto en columnas como en las filas con una enumeración de los participantes en el sociogrupo.

En el cuerpo de la tabla aparecen las emisiones positivas de cada uno de los miembros; para las emisiones positivas se ha decidido plasmar, la primera emisión con la letra (a), la segunda emisión con la letra (b), la tercera emisión con la (c), la cuarta emisión con la letra (d) y la quinta emisión con la letra (e), teniendo cada miembro la posibilidad de emitir 5 votos positivos.

Luego se elabora el mapa sociométrico, donde cada miembro se simboliza con un círculo, las relaciones entre los individuos se expresan mediante flechas que inician en el elector y terminan en el elegido, para cada elección en dependencia si es primera, segunda, tercera, cuarta y quinta se simbolizan con diferentes tipos de líneas.

Para el análisis de los resultados del sociograma se tiene en cuenta los fenómenos más comunes que pueden ocurrir.

Populares: Es el miembro o los miembros que reciben una cantidad de elecciones relativamente alta. Se denomina de forma convencional “estrella” sociométrica a quién recibió más elecciones de entre ellos.

Aislados: Son él o los individuos que reciben una cantidad de votaciones relativamente baja.

Eminencia gris: Es el miembro elegido por la estrella sociométrica en su primera elección.

6.5.2 Test de estilo

El test de estilo permite obtener un autodiagnóstico del directivo sobre la forma en la cual él conduce a sus subordinados en el desempeño de las tareas en su entorno.

Para la determinación del tipo de estilo que presenta el directivo, a cada una de las dos oraciones que aparecen en cada pregunta se le hace corresponder con un estilo determinado, compatible con las teorías X, Y, Z, donde el directivo sólo debe marcar una de las dos oraciones. Cada oración marcada se le otorga un valor de dos puntos, al concluir el marcaje de todas las oraciones se procede a sumar los puntos correspondientes a cada estilo de dirección.

Para conocer el tipo de estilo debe tenerse en cuenta que:

El estilo dominante: Si el estilo es dominante debe aparecer un puntaje que será en (10) puntos superior a cualquier otro estilo que aparezca.

El estilo mayor/menor: si la diferencia entre el puntaje y el siguiente hacia abajo es de 5 a 9 puntos, entonces el directivo tiene un estilo primario representado por el puntaje más alto y luego un estilo secundario representado por el siguiente puntaje.

El estilo mezclado: si existen dos puntajes altos y la diferencia está entre 0 y 4 entonces el directivo presenta un estilo mezclado.

El estilo dominante X convierte al hombre en un individuo mecánico del sistema, piensa que al hombre hay que controlarlo estrictamente, recompensarlo o sancionarlo, el mantenimiento de este estilo conduce a la larga a la ineficiencia del sistema, pues debe tenderse al estilo participativo.

Si el estilo es dominante en YZ, tiene como centro el hombre, explotando las potencialidades que el colectivo de trabajo ofrece para obtener altos resultados de trabajo; este estilo hará que se aporten mayores logros en el trabajo.

El estilo mayor/menor, siendo el primario el estilo X y el secundario el YZ, este convierte al hombre en un elemento mecánico del sistema, piensa que al hombre hay que controlarlo, recompensarlo o sancionarlo.

Si el estilo es mayor menor, pero primero YZ y como secundario X tendrá ante todo como centro al hombre, explotando las potencialidades que brinda el grupo, así como su motivación.

El estilo de dirección mezclado estará de acuerdo a la situación concreta en que se encuentra, siempre se debe tender al estilo YZ, pues garantiza un estilo centrado en el hombre, en sus necesidades y motivación.

Debe destacarse que en la teoría no existen ni estilos buenos ni malos, sólo estilos más eficientes que otros, los directivos deben saber cuando aplicar un estilo determinado en dependencia de la situación en que se encuentren, para tomar la decisión correcta. Todos estos resultados pueden ser mostrados en un gráfico de barras representando en el eje X las tres teorías la X, Y o Z y en el eje Y el puntaje obtenido por cada teoría.

Tests de estilos

<p>1. En el plano personal me relaciono estrechamente con mis subordinados mostrándome noble, comprometido. (x) (A) A través del trabajo grupo con mis subordinados elaboró los objetivos de trabajo acorde con las dificultades existentes. (z) (B, C).</p>
<p>2. El rendimiento social por el resultado de un trabajo es uno de los factores más importantes para obtener altos rendimientos en el mismo. (z) (A, B, C) Mientras más libertad y conocimiento tenga una persona sobre su trabajo, más controles será necesario realizar. (x)</p>
<p>3. No es mi interés primario establecer relaciones personales con mis subordinados para que me consideren como bueno. (x) Estoy constantemente preocupado por lograr altos niveles de ejecución y ánimo a los subordinados a alcanzar las tareas retadoras. (y) (A, B, C)</p>
<p>4. Controlar sistemáticamente los objetivos propuestos no es aconsejable cuando se trata de un colectivo de confianza. (z) (B, C). Las personas son por lo general inclinadas a realizar la menor cantidad de trabajo posible. (x) (A)</p>
<p>5. Mis niveles de ejecución son altos y siento poca simpatía por quienes muestran bajos niveles en la ejecución de un plan (x) Antes las dificultades que se presentan en el cumplimiento del trabajo prefiero que el grupo reflexione y sancione al negligente. (z) (A, B, C)</p>
<p>6. El prestigio del jefe superior crece si admite ante el señalamiento de sus subordinados que tomó una decisión incorrecta. (y) (A, B, C) Si usted le da a los obreros suficiente dinero ellos no se preocuparan por cosas tan intangibles, como responsabilidad y reconocimiento. (x)</p>
<p>7. A las personas hay que controlarlas para que sirvan en el cumplimiento de su objetivo. (x) Cuando el plan de mis subordinados es inapropiado los estímulos para que reflexionen y por consenso arribo a otro plan. (z). (A, B, C).</p>
<p>8. La mayoría de las personas son imaginativas y creadoras pero no lo demuestran debido a limitaciones impuestas por sus superiores. (y) (A, B, C) Si las personas no utilizan la imaginación en su trabajo, es porque realmente pocas personas son imaginativas. (x)</p>
<p>9. Como quiera que el jefe es el que posee mayor respeto ante los</p>

<p>subordinados, su prestigio se debilita si admite que un subordinado tiene la razón. (x)</p> <p>Considero que el trabajo conjunto entre el jefe y los subordinados en la elaboración de los objetivos garantizan que se trabaje libremente sin necesidad de un control estricto. (z). (A, B, C).</p>
<p>10. Los subordinados pueden erradicar dificultades para obtener sus propios resultados cuando la tarea que realicen satisface una de las necesidades. (y). (A, B, C).</p> <p>Los trabajadores tienden a disminuir su productividad si no son controlados de forma sistemática en su trabajo señalándose sus errores y su comportamiento inadecuado. (x)</p>
<p>11. Insisto por que mis subordinados presenten informes detallados de sus actividades. (x)</p> <p>Acepto sugerencias de mis subordinados para el enriquecimiento de los planes. (z). (A, B, C).</p>
<p>12. El prestigio del jefe superior crece si por consenso su colectivo de trabajo le demuestra lo errado de una decisión y él la revaloriza. (z). (A, B, C).</p> <p>Mis deseos es que vean en mí a la persona complaciente y activa. (x)</p>
<p>13. Soy cuidadoso de brindar la información necesaria a mis subordinados indicándoles claramente el objetivo. (x). (C).</p> <p>Los obreros tienden a ser más productivos cuando la responsabilidad por la tarea se asume producto del trabajo. (z). (A, B).</p>
<p>14. Cuando las personas evitan el trabajo es casi seguro que el mismo ha sido desprovisto de significado (y) (A, B, C)</p> <p>En la mayoría de las ocasiones quiero tomar el control y alcanzar las metas. (x)</p>
<p>15. Cuando exista un control riguroso y sistemático de las tareas se logran resultados satisfactorios. (x)</p> <p>Si usted les proporciona a las personas trabajos interesantes no se preocuparían tanto por el descanso y las primas. (y). (A, B, C).</p>
<p>16. En lugar de indicar el camino que prefiero seguir hacia otra tarea sugiero varias alternativas para que el colectivo analice como hacer las cosas. (z). (A, B, C).</p> <p>En los momentos de tensión actúo rápido para que el trabajoso se incumpla. (x)</p>
<p>17. Me gusta actuar de forma rápida y decisiva con los demás. (x)</p> <p>Opino que las personas se desempeñan mejor en un ambiente de plena confianza. (y). (A, B, C).</p>
<p>18. La mayoría de las personas son imaginativas y creadoras si se logra</p>

<p>explotar esas cualidades a través del colectivo. (z). (A, B, C). Prefiero que mis subordinados elaboren los planes teniendo en cuenta mis indicaciones. (x)</p>
<p>19. Si los subordinados tienen acceso a más información de la que necesitan para hacer su trabajo, utilizan mal esa información. (x). (C). Mientras más conocimiento y libertad tenga una persona sobre su trabajo es menor la cantidad de controles a realizar. (y). (A, B).</p>
<p>20. Estimulo a mis subordinados a que cumpla con sus planes de trabajo premiando sus resultados. (y). (A, B, C). Casi siempre me aceptan como una persona segura de sí misma con criterios propios. (x)</p>
<p>21. Cuando tomo una decisión trato de persuadir a mis subordinados para que la acepten. (x) El prestigio del que dirige aumenta cuando no se descuida el cumplimiento de los objetivos. (z). (A, B, C).</p>
<p>22. Aunque no sea el único responsable en la toma de decisiones, la participación de mis subordinados en la misma crea un clima en el que todos se sienten responsables. (y). (A, B, C). Yo usualmente trato a los demás en una manera dirigida para el cumplimiento de las tareas. (x)</p>
<p>23. Si usted le permite a sus trabajadores establecer sus propias metas y normas de comportamiento van a tender a formularlas en un nivel más bajo de lo que usted podría.(x).(A). Cuando el trabajo satisface necesidades, los planes se cumplen mejor. (y). (B, C).</p>
<p>24 Actúo de manera amistosa apoyando a los subordinados. (z). (A, B, C). Trato que mis subordinados tengan sus necesidades elementales satisfechas. (x)</p>
<p>25. Se considera que una firme disciplina cuando la autoridad no se descuida, es lo más importante para lograr una alta productividad si son responsables de su comportamiento. (y). (A, B, C). La gente tiende a aumentar la productividad si son responsables de su comportamiento. (y). (A, B, C).</p>
<p>26. Confío en mis subordinados por lo que les doy cierta responsabilidad en la formulación de los objetivos. (y) Considero que los valores y derechos humanos son elementos que debe conocer un director, pero lo esencial es lograr los objetivos de trabajo de la entidad. (x). (A, B, C).</p>
<p>27. Si de todas formas yo como jefe soy responsable, para que buscar</p>

la participación de los subordinados. (x) Cuando la idea planteada en una reunión no es aceptada me mantengo tranquilo. (z). (A, B, C).
28. Lucho porque el equipo coopere en el trabajo y aporte iniciativas para su perfeccionamiento. (z). (A, B, C). Creo que es beneficioso, la seguridad en el trabajo así como los planes de jubilación para la felicidad de los trabajadores. (x)
29. En el trabajo es necesaria la presencia del jefe porque los subordinados por lo general evitan tomar decisiones importantes. (x) Creo que los subordinados son capaces de tomar decisiones importantes. (y). (A, B, C).
30. Pienso que los subordinados se sientan comprometidos buscan y aceptan responsabilidades. (y). (A, B, C). A menudo doy órdenes en forma de sugerencia pero dejo bien claro lo que deseo. (x)

A continuación exponemos algunas técnicas elaboradas por diferentes autores que valoran algunas de las habilidades de dirección necesarias en el desarrollo de la actividad empresarial:

6.5.3 Test autodiagnóstico del estilo de dirección

Su objetivo es valorar el estilo de dirección predominante en el sujeto.

Es un test autodiagnóstico del estilo de dirección el cual consta de 35 ítems en el cual aparecen determinadas descripciones de conducta debiendo el sujeto marcar aquellas que mejor reflejan su actuación.

Clave

Se suman de forma vertical todas las columnas A B y C asignándole un valor de 2 puntos a cada casilla marcada con una X

TABLA PARA LA CALIFICACION

-Estilo dominante (X, Y o Z): Obtiene un puntaje que supera en 10 o más al resto de los estilos

-Estilo Mayor / Menor: Es cuando la diferencia entre el puntaje más alto y el siguiente hacia abajo es de 5 a 9 puntos, entonces tiene un estilo primario representado por el puntaje más alto y un estilo secundario representado por el siguiente.

-Estilo Mezclado: Si existen dos puntajes altos cuya diferencia está entre 0 y 4 puntos, entonces los dos estilos se mezclan.

6.5.4 Cuestionario de liderazgo

Valora las tendencias en el ejercicio del liderazgo por parte del sujeto y su orientación hacia las personas o hacia las tareas. A través del análisis cualitativo se puede valorar las habilidades en cuanto a la delegación de autoridad.

Consiste en un listado compuesto por 35 proposiciones las cuales los sujetos deben responder con las opciones siempre, con frecuencia, esporádicamente, rara vez y nunca.

Clave

Se encierran en un círculo las proposiciones siguientes:

8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, y 35. y se escribe un 1 delante de cada una de las afirmaciones encerradas en el círculo a las cuales se ha respondido rara vez o nunca.

Se escribe un 1 delante de las afirmaciones no encerradas en círculo a las cuales se ha respondido siempre o con frecuencia.

Se encierran en un círculo los 1 escritos delante de las proposiciones: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 y 35

La suma de los 1 encerrados en círculos, es la puntuación del interés por las personas. Anote la puntuación en el espacio en blanco que viene después de la letra "P" al final del cuestionario.

La suma de los 1 no encerrados en círculos es la puntuación del interés por la tarea. Anote la puntuación en el espacio en blanco que viene después de la letra "T" al final del cuestionario.

Consulte el diagrama encuentre su puntuación en la dimensión de interés por la tarea (T), sobre la fecha izquierda. A continuación vaya a la flecha derecha y encuentre su posición en la dimensión por el interés por la persona (P). Trace una línea recta que una los dos puntos (P) y (T). El punto donde la línea cruza la flecha del liderazgo compartido indica su puntuación en esta dimensión.

En caso de ser muy desproporcional la diferencia entre P y T nos indicará el grado en que descuida el otro extremo.

6.5.5 Autoevaluación del estilo de liderazgo

Describe varios aspectos del comportamiento del liderazgo, el objetivo es que diagnostique su nivel de orientación hacia la tarea o hacia las personas al dirigir un proyecto. Este ejercicio necesita aproximadamente 45 minutos.

Responda cada una de las cuestiones en la forma que seguramente actuaría si fuera líder de un equipo de trabajo. Encierre en un círculo si usted probablemente se comportaría en la forma descrita: siempre (A), con frecuencia (F), esporádicamente(O), rara vez (S), o nunca (N).

A F S O N	1. Seguramente actuaría como portavoz del grupo.
A F S O N	2. Favorecería las horas extras.
A F S O N	3. Dejaría a los miembros absoluta libertad en su trabajo.
A F S O N	4. Alentaría al uso de procedimientos uniformes.
A F S O N	5. Permitiría a los miembros servirse de su propio criterio en la solución de problemas.
A F S O N	6. Insistiría en superar los grupos de competencia.
A F S O N	7. Hablaría como representante del grupo.
A F S O N	8. Haría que los miembros pusieran mayor esfuerzo.
A F S O N	9. Ensayaría mis ideas en el grupo.
A F S O N	10. Dejaría que los miembros realizaran el trabajo basándose exclusivamente en su criterio.
A F S O N	11. Trabajaría duro para obtener un ascenso.
A F S O N	12. Podría tolerar la espera y la incertidumbre.
A F S O N	13. Hablaría en nombre del grupo cuando hubiera visitantes.
A F S O N	14. Mantendría un ritmo rápido de trabajo.
A F S O N	15. Asignaría a los miembros una tarea y les daría entera libertad en su ejecución.
A F S O N	16. Resolvería los conflictos cuando surgieran dentro del grupo.
A F S O N	17. Me dejaría abrumar por los detalles.
A F S O N	18. Representaría al grupo en reuniones fuera de la empresa.
A F S O N	19. Me sería difícil dar a los miembros libertad de acción.
A F S O N	20. Decidiría lo que debe hacerse y como hacerlo.
A F S O N	21. Me esforzaría por aumentar la producción.
A F S O N	22. Delegaría a algunos miembros la autoridad que yo podría reservarme.
A F S O N	23. Generalmente las cosas resultan conforme mis predicciones.
A F S O N	24. Dejaría al grupo un alto grado de iniciativa.
A F S O N	25. Asignaría a los miembros del grupo determinadas tareas.
A F S O N	26. Estaría dispuesto a introducir cambios.
A F S O N	27. Pediría a los miembros trabajar más duro.
A F S O N	28. Confiaría en que los miembros del grupo pusieran en práctica su buen juicio.
A F S O N	29. Programaría el trabajo por realizar.
A F S O N	30. Me negaría a explicar mis actos.
A F S O N	31. Convencería a los demás que mis ideas son de utilidad.
A F S O N	32. Dejaría al grupo fijarse su propio ritmo de trabajo.
A F S O N	33. Insistiría para que el grupo superase su récord anterior.
A F S O N	34. Actuaría sin consultar al grupo.
A F S O N	35. Pediría a los miembros del grupo acatar las reglas y normas.

T _____ P _____

6.5.6 Test sobre delegación de autoridad.

Su objetivo es valorar las habilidades del sujeto en el proceso de delegación de autoridad.

Es un test compuesto por 10 ítems, a los que se debe responder con las opciones “sí” o “no”. Valora el grado en que el sujeto ha desarrollado habilidades para realizar la delegación de autoridad.

¿Delega usted?

Conteste Sí o No

- 1----- Se lleva usted trabajo para su casa regularmente
- 2----- Invierte tiempo en hacer cosas que sus subordinados deberían hacer
- 3----- Trabaja muchas más horas que sus subordinados
- 4----- Cuando regresa a su oficina luego de una ausencia significativa encuentra su buró repleto de papeles atrasados
- 5----- Aún resuelve problemas y realiza actividades que resolvía antes de su última función
- 6----- Irregularmente le interrumpen para hacerle preguntas
- 7----- Invierte tiempo en detalles que otras personas podrán hacer sino fuera por su incapacidad
- 8----- Le agrada poner la vista en todos los asuntos
- 9----- Se precipita para cumplir con las fechas establecidas
- 10----- Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades principales

Clave

Un punto por cada respuesta “sí”

Tabla para la calificación

Puntuación	Descripción
0 a 2	Buenos resultados
3 a 5	Tiene resultados pero debe mejorar
6	No delega bien
7 o más	Severas dificultades en la delegación de autoridad

Ejercicios

1. Haz un autoanálisis con los instrumentos que se muestran en el capítulo.
2. Caracteriza a una persona que conozca.
3. Caracteriza un líder empresarial que conozca.
4. ¿Qué competencias tiene un líder empresarial que conozca? Caracterízalo.
5. Escoja un líder que conozca ¿diga cómo es él?

CONSIDERACIONES FINALES

En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre.

La gestión de recursos humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional. Hay que destacar el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones en el que se encuentra liderazgo.

El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social. La personalidad y las competencias son aspectos gran valor en el liderazgo.

.El liderazgo como parte del sistema de gestión de los recursos humanos no escapa a la valoración de sí es en parte ciencia, arte o técnica. En la concepción en este trabajo se considera que el liderazgo incluye estos elementos, pues el mismo comporta elementos heurísticos en la construcción del conocimiento sobre el objeto, pero su orientación tiene definitivamente un carácter científico.

El liderazgo es grupal, social y emocional el dilema entre lo biológico y social es la integración de lo cognitivo y afectivo.

El liderazgo es la influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren conscientemente y motivados, en el logro de los objetivos organizacionales y consecuentemente de las metas.

La dirección en las distintas esferas de la vida social no es un proceso espontáneo, sino que exige de la preparación de los hombres encargados de planear, organizar, ejecutar el mando o liderar, desarrollo personal y la regulación y/o controlar las diferentes tareas que se desarrollan en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

El liderazgo tiene dentro de sus funciones: apoyar, mantener, fomentar el espíritu de equipo, motivar, estimular, manteniendo unida la organización. La dirección y el liderazgo son un proceso integrador, holístico, sistémico pero además son complementarios.

El liderazgo tiene un carácter complejo, que se caracteriza por el ejercicio de la autoridad y el poder. El poder es esencial, pero la autoridad y el mando son mucho más complejos, es convencimiento, aunque tenga poder, el líder no tiene siempre autoridad. El mando no significa que otro haga, o el ejercer en acto de obligar, reducir a la gente a la obediencia, sino en lograr que el otro sea capaz de hacer por sí mismo. La característica más importante de un verdadero líder es que, siendo alguien con una autoridad formal, logre también una autoridad moral, y para lograrse se requieren formas no autoritarias de ejercer el poder y el mando. Los cargos no se regalan o se heredan, la autoridad debe ganarse.

Los factores que influyen en la eficacia del estilo de liderazgo son disímiles: el líder, el grupo, las actividades y la situación. La personalidad del líder, experiencias anteriores y expectativas, las expectativas y el comportamiento de los superiores, necesidades de las actividades, características de los subordinados y colegas sus expectativas y la conducta, y políticas y cultura de la organización, todo está interrelacionado.

No hay fórmulas en el liderazgo, las tendencias más recientes enfatizan el grado de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, se rechaza por completo, uno sólo de dichos estilos. Se recomienda que el directivo considere la mayor parte de los factores para determinar qué estilos de liderazgo son apropiados para cada situación presente y futura.

El líder contemporáneo es un visionario, creativo, innovador, un renovador, un animador que contagia entusiasmo, buen clima laboral y tiene una alta consideración de sí mismo.

En el análisis del desempeño de los directivos se habla de la necesidad de que los mismos cumplan toda una serie de requisitos entre los que podemos señalar el dominio de la actividad y la presencia de determinadas características personales y habilidades dentro de las cuales podemos citar las habilidades de dirección es decir las competencias de ser directivo-líder.

Hay varias fórmulas para un liderazgo eficaz. El líder eficaz es el que multiplica sus esfuerzos a través de sus colaboradores, conduciendo, coordinando sus actividades hacia el cumplimiento de sus objetivos por lo que tomar decisiones para alcanzar los objetivos a través de otras personas es una tarea primordial.

El líder eficaz es el que tiene las competencias para serlo. Las competencias como un producto de la actividad en la interrelación hombre trabajo en la que juega un papel determinante la formación. Son configuraciones que se produce la integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales integrados que son necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

El liderazgo tiene incidencia en todo el desarrollo de la actividad empresarial dada sus implicaciones en las esferas tanto económicas como políticas, en las relaciones sociales y consecuentemente en otras esferas de la vida. La importancia en el estilo de liderazgo adoptado en las organizaciones consiste en que el líder está en condiciones de influir con su comportamiento en un número considerable de personas y funciones que resultan fundamentales. Un estilo de liderazgo inadecuado puede plantear serios problemas para la organización

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

Bibliografía

- Abud, I. et al (1999): "Nuevas tendencias en la industria", Revista Manufactura, México, No. 46, año 5, abril,
- Adams, K. (1996): Competency's American origins and the conflicting approaches in use today, Ed. Eclipse Group, Londres, vol .3, no. 2.
- Allport, W. (1963): Pattern and Growth in Personality, Ed. Holt, New York.
- _____. (1969): La personalidad. Su configuración y desarrollo, Ed. Herder, Barcelona.
- Alabart Y., y Portuondo A. (1999): La cultura organizacional, Una variable a considerar en la competitividad empresarial, Folletos gerenciales, 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.
- Austin, N., y Peters T (1987): Pasión por la excelencia, Ed. de Ciencias Sociales, Ciudad de la Habana:, 421p.
- 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.
- Biosca, D. (1994): 100 soluciones para salir de la crisis, Ed. Latinoamericana, México 1994. 234p.
- Boyatzis, R. (1982): The competent manager, Ed. John Wiley y Sons, New York
- Boyatzis, R.,y otros (2002): El líder resonante. Ed. Plaza y Janés, Barcelona
- Bower, Joseph, Oficio y Arte de la Gerencia: Norma,1995
- Beer, M. et al. (1989): *Gestión de los recursos humanos*, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
- 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

Bunk, G. (1994): La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Ed. Revista CEDEFOP No. 1.

Burns, J., (1978): Leadership, Ed. Harper and Row, Nueva York

Bustillo, C. (1988).(1994) “La gestión de recursos humanos y la motivación de la persona”, *Revista Capital Humano*, España, no. 73., 17-28pp.

Byars, Ll. y L. Rue, (1996): *Gestión de recursos humanos*, Ed. Irwin, España.

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.

Cattell, R. (1972): *El análisis científico de la personalidad*, Ed. Fontanela, Barcelona.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Conceptos básicos de competencias laborales webmaster@cinterfor.org.uy

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Gestión de Recursos Humanos por competencias webmaster@cinterfor.org.uy

Codina, A. (2002). Diez Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?, Ed. Folletos Gerenciales, Ciudad de la Habana, 6 (2).p. 4.

Codina, A., (200?): Los líderes: ¿nacen o se hacen? www.degerencia.com

Conger, J. (1992): El líder carismático, Ed. Mcgraw –Hill,. México 245p.

Conocer (1998). Análisis ocupacional y funcional del trabajo, Ed. IBERFOP. OEI., Madrid. 1998. webmaster@cinterfor.org.uy

Covey, S. (1990): The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change, Ed. Fireside, Nueva York.: pp.63–309

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

Cuesta, A. (2001): Gestión de Competencias, Ed. Academia, La Habana.

Champy, J. (1996): Reingeniería en la gerencia, Ed. Norma, Colombia, 244 pp.

Chiavenato, I. (1986): Introducción a la teoría general de la administración, Ed. Mc Graw Hill, México ,588 pp

Chiavenato I., (1993) “Administración de Recursos Humanos”, Ed, Mc Graw Hill, México D.F.

Chruden, H. y A. Sherman (1987): Administración de personal, Ed. Continental, México.

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.
- De Waele, J. y R. Harre (1976): The personality of individuals, Ed. Basil Blackwell
- Dessler, G. (1994): Administración de personal, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 716 pp.
- 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.
- _____ (1954): La nueva sociedad, Ed. Suramericana, Buenos Aires.
- Drucker, P.,(1988): The coming of the new organization, Ed. Harvard bussiness Review, enero-febrero, pp. 45-33.
- Fiedler, F. (1967): A Theory of Leadersshp Efecctiveness, Ed. Mc-Graw-Hill Nueva York.
- Figueiredo, R. (1995): “El perfil del ingeniero requerido por la empresa”, *Boletín del Consejo Profesional de Ingeniería Industria*, Buenos Aires, Argentina, año 14, no 38, mayo / junio.
- Gabaldón, F. (2001): Gerencia de organizaciones de servicio, Ed. Minerva, Venezuela.
- Gardner, J. (1990): On leadership, Ed. Free Press, NuevaYork.
- .García, J., y Hernández, A. (2002): Reflexiones sobre la integración estratégica, Folletos Gerenciales (8): p. 16,18, agosto.
- Goleman, D. (1988): La práctica de la inteligencia emocional, Ed. Kairós, Barcelona.
- González, F. (1982): Algunas cuestiones teóricas y metodológicas sobre el estudio de la personalidad, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 104 p.
- _____ (1989): Psicología. Principios y categorías, Ed. Pueblo y Educación, La Habana.
- _____ (1993): Problemas epistemológicos de la psicología, Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM. México, 164 pp.
- Guilford, J. (1959): Personality, Ed. Mc Graw Hill, New York.
- _____ (1967): The nature of human intelligence, Ed. Mc Graw Hill, New York.
- _____ (1989): “La inteligencia desde el punto de vista del procesamiento de la información”, *Revista Interciencia*, vol.5, no. 5. septiembre.
- Ghiselli, E. (1970). Psicología Industrial, su aplicación al personal de la empresa, Ed. Revolucionaria, La Habana, 484 pp.
- Harre, R. y J. de Waele (1979): “Autobiography as a psychological method”, en : *Emergency strategies in social psychological research*
- 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,
- Iovchuk, M. et al (1979): Compendio de historia de la filosofía, Ed. Pueblo y Educación, La Habana. 406 pp.
- Katz, D., y Kahn, R.. (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.
- Koontz, H. y C. O'Donnell (1961): Principios de dirección de empresas, Ed. Mc Graw Hill, Nueva York.
- Koontz, H. et al. (1975): Curso de administración moderna, Ed. Pueblo y Educación, La Habana
- Koontz, H. y H. Weihrich (1987): Elementos de administración, Ed. Mc Graw Hill, México.
- Kotter, J., (1991) "El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito en: Harvard Business Review
- Levy-Levoyer, C. (1992). Evaluación del personal: los métodos a elegir, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
- Likert, R. (1961): News Patterns 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.
- Peters, T. (1993): Reinventando la excelencia. El management liberador, Ed. B, Barcelona.
- Maslow, A. (1990): La personalidad creadora, Ed. Kairós, Barcelona, 480 pp.
- 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, rrhh 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.
- McClelland, 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.

- Morales, J. (1995): Metodología y teoría de la psicología, Ed. UNED, España.
- 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.
- Puchol, L (1994) *Dirección y gestión de recursos humanos*, Ed. Perspectivas y prospectivas, España. 200 pp.
- 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.
- Robbins, S., y Coulter, M. (1996): *Administración*, Ed. Prentice Hall México. p. 58.
- Robbins, S. (1994): *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 780 pp.
- Ross, J. (1997): "Capital intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar", *Harvard Deusto Business Review*, no. 78, mayo/junio.
- Rotter, J. y D. Hochreich (1975): *Personality*, Ed. Scott Foresman and Company, Illinois.
- Rush, J. (1984): *Psychology. The personal science*, Ed Wodsworth Publishing Company, U.S.A.
- Salas, C. (1996): El profesional del siglo XXI. Organó informativo de la Universidad Agraria de la Selva, Ed. Prensa Unasina No 17 Año III Noviembre, Tingo María, Perú.
- 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.
- Sikula, A. (1994): *Administración de recursos humanos en empresas*, Ed. Limusa México. p. 259.
- Senge P., (1992): *La quinta disciplina*, Ed. Juan Granica S.A., Buenos Aires.
- Stoner, J. (1997): *Administración*, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México. p. 417.
- Urcola, J. L. (2000): Factores claves de dirección orientados a la obtención de resultados, Ed. ESIC, España. p. 54-60, 220-227, 24
- 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.
- Vigostky, L. (1978): Pensamiento y lenguaje, Ed. Revolucionaria, La Habana.
- _____ (1987): Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Ed. Científico Técnica, La Habana.
- _____ (1980): Desarrollo de las funciones psíquicas superiores, Moscú.
- 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.
- Zayas, P. (1996): *¿Cómo seleccionar al personal de la empresa?*, Ed. Academia, Ciudad Habana., 202 pp.
- _____ (1997): *El Rombo Investigativo: un método lógico-práctico en la concepción, proyección y ejecución de investigaciones*, Ed Academia, La Habana, Cuba, 146 pp.
- _____. (2001): *¿Cómo seleccionar al personal por competencias?*, Ed. Academia, Ciudad Habana., 392 pp.
- _____ (2002): La Psicología y la Administración como ciencias interrelacionadas, www.monografía.com

Datos del autor



Pedro Manuel Zayas Agüero
Lic. en Psicología
Dr. en Ciencias Psicológicas
Profesor Auxiliar

Actualmente labora como profesor e investigador del Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín. Ha impartido docencia en las asignaturas: Metodología de la Investigación, Psicología General y Psicología Social y también ha desarrollado cursos y entrenamientos a directivos.

En su vida profesional ha desarrollado trabajos relacionados con los estudios sobre: la influencia de factores socio-psicológicos en el desarrollo de la actividad laboral; la evaluación, formación y desarrollo de directivos y de selección de personal.

Desarrolló trabajos de asesorías e investigaciones vinculadas al estudio de la formación de la juventud; análisis de los factores que inciden en el rendimiento académico de los estudiantes y la integración Universidad Empresa: estudios sobre imagen y satisfacción laboral para empresas turísticas; estudios sobre clima sociopsicológico; el impacto de la Gestión de Recursos Humanos; trabajos de selección de personal; consultorías en la esfera de la Gestión Empresarial; creación e implantación de un sistema de selección de personal para la Unión del Níquel, y ha dirigido proyectos de investigación..

Ha participado en diferentes eventos científicos de carácter nacional e internacional, habiendo obtenido premios en varias ocasiones. En 2 oportunidades obtuvo el premio al resultado que refleje el **Avance Científico Técnico de Mayor Trascendencia y Originalidad** en la Universidad de Holguín; en 3 oportunidades premios en eventos sobre Educación Superior de carácter nacional e internacional; **Premio CITMA** Provincial en 2 ocasiones; premio al resultado de mayor aporte al desarrollo social en la Universidad de Holguín en 2 oportunidades; **Relevante** en 2 encuentros nacionales sobre estudios del trabajo; **Relevante** en el IV Encuentro de Gestión Tecnológica; **Mención Especial XI Forum Nacional de Ciencia y Técnica**; **Relevante XI Forum Nacional de Ciencia y Técnica** y **Mención Especial del XIII Forum Nacional de Ciencia y Técnica** y **Destacado II** Encuentro Nacional de Gestión Recursos Humanos en el Turismo.

Tiene publicados 3 libros y otros 4 aprobados para su publicación que están vinculados a la temática Metodología de la Investigación, Administración y Psicología Social. Los libros del autor son utilizados en el desarrollo de actividades docentes tanto de pregrado como de posgrado en Cuba, Colombia, Venezuela, México Brasil y España

