

**Estilos De Liderazgo Asociados Al Ciclo Vital De Las Organizaciones**

**Nancy Marlene Serrano Romero**

**Marta Carvajal Herrera**

**Asesora**

**Universidad Tecnológica De Bolívar**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

**Programa de Psicología**

**Noviembre 2008**

**Contenido**

<b>1. Capitulo primero.....</b>	<b>Pág. 2</b>
Introducción.....	Pág. 2
Justificación.....	Pág. 3
Objetivos.....	Pág. 4
Objetivo general.....	Pág. 4
Objetivo específico.....	Pág. 4
1.4 Pregunta problema.....	Pág. 5
<b>2. Capitulo segundo.....</b>	<b>Pág. 6</b>
2.1 Estilos de liderazgo una aproximación conceptual.....	Pág. 6
<b>3. Capitulo tercero.....</b>	<b>Pág.28</b>
3.1 Metodología.....	Pág.28
<b>4. Capitulo cuarto.....</b>	<b>Pág. 30</b>
<b>4.1. Conclusiones.....</b>	<b>Pág. 30</b>
<b>5. Capitulo quinto.....</b>	<b>Pág. 32</b>
<b>5.1 Referencias.....</b>	<b>Pág. 32</b>

## **Capítulo primero**

### **Introducción**

La gestión del liderazgo es de fundamental importancia para las organizaciones que desean ser competitivas, ya que se focalizan en el factor más valioso y el que produce los mayores y mejores resultados si esta bien orientado. Además el liderazgo potencia las dimensiones humanas en beneficio de la organización, donde la sugestión, la voluntad, la motivación y la sensibilización juegan un papel primordial; siendo menos importante el formalismo, ya que no se puede establecer que por el solo hecho de decretarlo se construya liderazgo.

Los estilos de liderazgo asociados al ciclo vital de las organizaciones fundamentaron esta revisión bibliográfica; en la cual se encontró, que los estilos de liderazgo existentes varían de acuerdo al autor, y a la etapa de ciclo vital en la que se encuentre la organización. A continuación se presentara un breve recorrido por las teorías que fundamentan el liderazgo, así como también la relación de este con el ciclo vital de la organización.

De otra parte el presente trabajo permitió que se aplique de manera práctica el acumulado de conocimientos adquiridos durante el proceso de formación como psicóloga.

Así mismo el aprendizaje se vuelve más significativo y formador de un mejor profesional. Del mismo modo, este trabajo se convierte en un eslabón más de los futuros estudios que se pueden llevar a cabo con base en éste y tomar como punto de partido los aspectos o temas tratados, permitiendo de esta manera, ampliar el conocimiento y la práctica en materia de investigación.

### **Justificación**

El liderazgo es un aspecto importante de la psicología organizacional; así mismo el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de este factor tiene importantes consecuencias en la certeza de que un psicólogo sea un líder eficaz. Estos deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar talentos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

La esencia del liderazgo se fundamenta en los colaboradores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea un líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. Un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas.

En virtud de lo anterior, revisar los ciclos de vida organizacionales y relacionarlos con los estilos de liderazgo es de fundamental importancia para el logro de la eficiencia y la eficacia en la toma de decisiones, diseño de programas continuos de fomento de liderazgo, establecimiento de políticas de liderazgo democráticos, fortalecimiento del nivel de competencia, capacidades, empoderamiento, confianza, compromiso, participación y convivencia de los colaboradores. Así como también aprender que los estilos de liderazgo son algo más que teorías que se han propuesto para explicar un fenómeno utilizado para dirigir organizaciones, es importante mencionar que en investigaciones previas es notorio encontrar que no existe un estilo de liderazgo útil y eficiente para todas las empresas puesto que todas no persiguen el mismo objetivo, ni las mismas metas y este debe ir de acuerdo a estas.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Conocer a través de una revisión bibliográfica cuáles son los estilos de liderazgo que se presentan según el ciclo vital de las organizaciones a través de una revisión bibliográfica.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los estilos de liderazgo presentes en las diferentes organizaciones desde la literatura estudiada.
- Identificar los ciclos vitales de las organizaciones.
- Establecer una relación entre los estilos de liderazgo y los ciclos vitales de la organización.

**Estilos De Liderazgo Asociados Al Ciclo Vital De Las Organizaciones**

**Pregunta problema**

¿Cuáles son los estilos de liderazgo que se presentan según el ciclo vital de las organizaciones?

## **Capítulo segundo**

### **Estilos De Liderazgo y ciclo vital de las organizaciones una aproximación conceptual.**

Catwright y Zander (2002) afirmaron que el liderazgo es universal, y que existe desde los inicios de la humanidad y en la actualidad se ha convertido en el punto clave de toda organización, sistema, comunidades y naciones. La definición de liderazgo es amplia y aplicable a casi todas las situaciones de interacción humana. Todo ser humano es un líder potencial y en la medida que desarrolla sus habilidades podrá desempeñar esa función adecuadamente.

Por ahora se parte de la idea de que el liderazgo es por decirlo así, una forma de poder y que su esencia está en la disposición de otras personas a seguir a quien consideran su líder. Pero ante todo se debe tener claro que el liderazgo no es una figura que se adapta a las condiciones del medio para conseguir lo que quiere a costa de lo que sea, liderar es un arte, pero que se debe desarrollar, pues no es suficiente con ejercerlo con carisma.

Al hablar de liderazgo se pueden encontrar que son tantas las teorías y conceptos que se han formulado, que se hace necesario agruparlas de acuerdo con lo que expresan.

De esta forma se puede decir que en la literatura escrita acerca del tema se encuentran: teorías de personalidad referentes al liderazgo; otras referentes al comportamiento de un líder, otras al liderazgo situacional y las últimas referentes a los estilos de liderazgo.

Davis (1997) investigó los primeros estudios sobre el liderazgo que estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas

organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. Por otro lado, la abundancia de investigaciones con metodologías parecidas arrojaba resultados diferentes en cuanto a los rasgos de personalidad significativos. Existen muchos casos en los cuales se dice que el líder nace con cierto carisma y atributos personales que son los que lo colocan con tal. Estos estudios se desarrollaron con una estrecha vinculación a la teoría de Taylor en la cual el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de orden y mando, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo eran prevaeciente en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Por su parte Soto (2001), planteo una segunda etapa en el estudio del liderazgo al hablar de las teorías de doble factor, asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de desiciones.

Soto (2001) describía que se había generado una notable confusión en la investigación sobre el liderazgo debido a la existencia de tres perspectivas teóricas fundamentales que lo definen como metaliderazgo, macroliderazgo y microliderazgo.

Según este autor el metaliderazgo crea un movimiento en una dirección general amplia, como derechos civiles u ordenadores domésticos. El metaliderazgo vincula a los individuos con el entorno a través de la visión del líder. Al hacerlo, libera la energía y crea seguidores entusiastas. Y en el macroliderazgo, el papel del líder en la creación de una organización exitosa se cumple de dos formas: descubrimiento de caminos y

construcción de cultura. El descubrimiento de caminos puede resumirse en cómo encontrar la vía hacia un futuro con éxito. La construcción de cultura puede ser contemplada como atraer a otras personas hacia una organización dotada de propósito, es decir, aquella que es capaz de transitar por la senda descubierta o de explotar plenamente las oportunidades existentes.

El microliderazgo centra su atención en la elección del estilo de liderazgo para generar una atmósfera de trabajo eficaz, y conseguir que las cosas se hagan mediante el ajuste del estilo de cada cual a las dimensiones de la tarea y al comportamiento de la relación. El estilo de liderazgo se decide en función de subordinados concretos y de la tarea o trabajo que se deba ejecutar; por consiguiente, es circunstancial y contingente; el líder dirige a las personas de su organización hacia el cumplimiento de una tarea concreta.

Según Bennis (1995), los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían a los líderes de los seguidores y a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes; puesto que aun se cree que el líder se hace, es decir, que el liderazgo puede ser aprendido, debido a que cualquier persona puede desarrollar las habilidades y conductas para serlo en el momento que se lo proponga.

Mas adelante, Alvarez (2006), enfatiza en las características personales que diferencian a los líderes y el comportamiento de los líderes efectivos. Para este, el liderazgo es visto

desde la perspectiva genética, a través de la búsqueda de rasgos o características que compartían los individuos a quienes de les reconoce como líderes, por ejemplo: Martín Luther King, Mahatma Gandhi y Simón Bolívar. Pues por decirlo así su teoría se fundamentaba en afirmar que los líderes nacen, no se hacen, contrario a lo ya expuesto. Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, Calderón (1998) volcó la atención al estudio de las situaciones y de la sospecha de que los líderes son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario para satisfacerlos.

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Numerosos especialistas del comportamiento refutan muchos de los principios propuestos por Lewin y sus colaboradores del grupo del estudio de Ohio. Los teóricos situacionales citados por Freeman (1995), insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito depende de la relación entre la situación organizacional y el estilo del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la

experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables.

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo. La investigación continuó y se enfocó a los patrones del comportamiento, o estilos de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo.

Cuervo (1997), afirma que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis centrado en el empleado o centrado en el puesto. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

A continuación se describirán varias teorías que fundamentan a los estilos de liderazgo.

Para Davis (1997) un estilo de liderazgo, es entendido como el conjunto de acciones de los líderes, que son percibidas por los empleados.

Max Weber (1997), por su parte, considerado el fundador de la sociología distingue tres tipos de liderazgo que a su vez se refieren a formas de autoridad: el líder carismático, que es aquel al cual sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores; el

líder tradicional que es aquel que hereda el poder y el líder legal que asciende al poder por métodos oficiales.

Por otro lado se encuentra un enfoque de los rasgos del liderazgo, que se basa en tres interrogantes:

- ¿se podrían identificar determinados rasgos de los grandes líderes?
- ¿era posible seleccionar a las personas para ocupar puestos de liderazgo identificando a quienes presentaran rasgos apropiados?
- ¿podría alguien aprender los rasgos que caracterizan a un líder efectivo?

De esta forma se encontraron que los tipos de rasgos más estudiados por esta teoría se clasificaban en diferentes grupos: características físicas, antecedentes sociales, habilidades intelectuales, personalidad, orientación a la tarea y habilidades sociales.

Posteriormente Furnham (2001) describió el enfoque del comportamiento que planteaba que un líder no era aquel con unas cualidades específicas sino aquel que se comportaba como tal, y que para esto solo bastaba con observarlo, categorizarlo y determinar los comportamientos más efectivos usados por éste.

Y el último de esta cadena es el llamado enfoque situacional cuya premisa principal es que las exigencias de la situación en la que se desenvuelve el líder determinan en gran medida las habilidades, capacidades y cualidades para ser líder.

Luthans (2008), cito el enfoque situacional de House y Mitchell quienes establecieron una teoría de los objetivos y de la trayectoria, según la cual, los diferentes tipos de liderazgo son apropiados para distintas situaciones; destacando también la compatibilidad entre el líder y la situación. Propusieron que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo

está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño. En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:

Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.

Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.

Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo.

Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.

Reducir las barreras frustrantes.

Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

Dos variables contingentes con las cuales los líderes deben contender con las características personales de los subordinados y las presiones del entorno a las cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales. En consecuencia, la función de los líderes "...consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en perspectiva". Esta teoría

es más una herramienta de investigación para entender el estilo del liderazgo que una guía probada para la acción administrativa. Sin embargo, proporciona información útil para entender el complejo fenómeno del liderazgo administrativo.

La teoría de campo de Lewin (2001) plantea que no existe una clara diferencia entre líder y jefe; más bien, en una concepción organicista; las definiciones colocan el acento en cierta funcionalidad, que tiene que ver con la cabeza ya sea de ese grupo o de la institución. En ambos casos hay un trabajo por realizar cuya encomienda se le carga al conductor del grupo. El líder es entonces, pensando en términos de característica individuales, más allá del grupo, un elemento que el grupo necesita y por ello hay que buscarlo en el espacio extra grupo. En esta concepción, el grupo aparece colocado en segundo lugar, ya que lo importante verdaderamente es el líder, él es el que puede conducir a la masa integrada por aquellos que no poseen ese don que es el de ser líder.

Hace poco los argentinos Ricaurte y Saval (2007) citaron un estudio hecho por Daniel Goleman (2006) en el cual identificaron seis estilos de liderazgo distintos, cada uno con su raíz y un componente de la inteligencia emocional.

El primero es el estilo coercitivo del cual manifiestan que es poco efectivo para la mayoría de las situaciones, en éste la flexibilidad no es tomada en cuenta por lo cual la toma de decisiones se ve afectada, el sentido de la responsabilidad desaparece, y no existe un ambiente placentero para el trabajo.

Sigue el estilo orientativo de acuerdo con Goleman mucho más efectivo, puesto que en éste el líder es más visionario y motiva a las personas retroalimentando, lo que hacen y manifestándoles que contribuyen al mejoramiento de la organización.

El estilo afiliativo, por su parte gira en torno a las personas, en que los empleados estén contentos con la labor que desempeñan, estén siempre felices y la relación entre ellos sea armoniosa.

Por otro lado está el estilo de liderazgo participativo en el cual el líder pasa mucho tiempo obteniendo ideas y el apoyo de sus subalternos, por lo cual fomenta la confianza y el compromiso de su grupo, sin embargo, a la hora de tomar decisiones importantes este estilo de liderazgo puede no ser el más indicado.

Otro de estos estilos es el imitativo en el cual el líder se fija unos estándares muy altos y trata a toda costa de mejorar cada día, sin embargo de acuerdo con Goleman este tipo de liderazgo no es muy recomendable porque así como se exige, así mismo igual lo hace con los demás lo que podría ocasionar inconformismo en el puesto de trabajo, o también despidos “justificados”. Por último Goleman menciona el estilo capacitador en el cual es el líder el que ayuda a sus colaboradores a mejorar a través de la identificación de las fortalezas y debilidades.

En el libro comportamiento organizacional de Stephen (2004), se cita a Edgar Schein quien habla de diversas teorías del comportamiento organizacional y además plantea que existen varios estilos de liderazgo; uno centrado en las personas que se caracteriza por ser democrático, permisivo y participativo, sin embargo no está orientado a la productividad, pero sí a satisfacer a las personas; por otro lado está el centrado en la tarea el cual es más autocrático, restrictivo y distante orientado a la productividad y no a satisfacer a las personas.

Davis (1997) manifestaba que existían muchas clasificaciones diferentes de estilos de liderazgo y que se ha encontrado que son útiles. Las más sencillas se basan en una sola

dimensión, en tanto que las demás se centran en dos o más formas para distinguir entre los estilos. Aunque con frecuencia hay similitudes entre los sistemas, se van a diferenciar estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura.

Gutierrez (2007), mencionaba la existencia de los llamados líderes positivos y negativos de los cuales existen diferencias en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos. Si el sistema hace hincapié en las recompensas (económicas o de cualquier otro tipo) el líder utiliza un liderazgo positivo. Una mayor educación de los empleados, mayores demandas de independencia y otros factores han hecho que la motivación satisfactoria de los empleados dependa más del liderazgo positivo. Si se hace hincapié en los castigos, el líder aplica un liderazgo negativo. Este sistema puede llevar a un desempeño aceptable en muchas situaciones, pero tiene elevados costos humanos. Los líderes negativos actúan en forma dominante y superior con las personas. Para que se realice el trabajo, aplican a su personal castigos como la pérdida del empleo, reprimendas en presencia de los demás y suspensiones sin sueldo y hacen alarde de la autoridad con base en la idea errónea que atemorizar a todos los hace producir.

Según Gutierrez (2007), existe un continuo de estilos de liderazgo, que va desde altamente positivo a extremadamente negativo. Casi cualquier gerente utiliza ambos estilos a lo largo del continuo todos los días, pero el estilo dominante fija un tono dentro del grupo. El estilo se relaciona con el modelo de comportamiento organizacional que se tenga. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo, el de custodia es un tanto positivo y los modelos de apoyo y colegiales son claramente positivos. El

liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño.

Otro importante estudio sobre el liderazgo marcó su comienzo en la década de 1940 en la Ohio State University, según Hersey y Blanchard (1994), los investigadores trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder. Miles de descripciones conductuales se redujeron eventualmente a dos dimensiones independientes llamadas estructura de iniciación (esencialmente una orientación de tarea) y consideración (esencialmente una orientación de relación).

El líder alto en estructura de iniciación le asignaría tareas a los miembros del grupo, haría énfasis en ceñirse a unos plazos para realizarlas, esperaría que cada empleado se ceñiera a una rutina establecida, haría énfasis en la necesidad de superar a la competencia, le dejaría saber a todo mundo que se espera de cada uno y cosas por el estilo. El líder alto en consideración, por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al colaborador con sus problemas personales, y defenderlos.

Esta dimensión coincide en su enfoque a la bajo y alto LPC de Fiedler, citado por Cuervo (1997), y a la distinción que hace el grupo de Michigan entre el comportamiento gerencial centrado en la producción y el centrado en el empleado. Se debe anotar, sin embargo, que las dimensiones particulares con orientación de tareas y de empleados en los extremos opuestos de un solo continuo.

Los estudios de Ohio State diseñaron deliberadamente las escalas para que fuese independiente la una de la otra, bajo el supuesto teórico de que el líder puede ser alto o bajo en las dos dimensiones. Aun más, los estudios de Ohio State hacen énfasis

particular en el comportamiento del líder más que en la actitud u orientación interna. Puede suceder que actitudinalmente uno pueda ser alto en orientación a la tarea o hacia la gente, pero no poder controlar su comportamiento de tal manera que refleje igual atención a los dos problemas.

La investigación en dinámica de grupos sobre la emergencia del liderazgo en pequeños grupos también había demostrado que para que un grupo trabajara eficientemente tenía que preocuparse por el logro de la tarea y por la constitución y fortalecimiento del grupo. Alvarez (2008) citó a Bales quien les diò a éstas dos preocupaciones los nombres de dimensión de tarea y dimensión socio emocional. Descubrió también que a veces, distintos miembros tienen tendencia a surgir como líderes en cada uno de los roles. Por consiguiente, es claramente posible establecer la necesidad de los dos tipos de comportamiento, pero no deja de ser cuestionado que una sola persona pueda exhibir cómodamente los dos tipos de conducta o que le sea posible preocuparse igualmente por los dos.

Hersey y Blanchard (1994), inician su análisis rechazando la idea de que existe un estilo de dirección ideal, porque toda investigación que se ha hecho sobre estas dimensiones demuestran que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo casi cualquier tipo de liderazgo; su proposición básica es que entre mas trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus colaboradores, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales.

El énfasis que estos autores hacen en las necesidades del colaborador contrasta mucho con la afirmación que hace Fieldler (1995), de que el líder debe encontrar situaciones que se adapten a su propio estilo y con la que hace Vroom (2000), en el sentido de que

un líder debe adaptar su estilo a la naturaleza de la tarea. Hersey y Blanchard (1990), definen cuatro estilos básicos de liderazgo y los denominan taquigráficamente informativo (comportamiento alto en tarea y bajo en relación), persuasivo (comportamiento alto en tarea y alto en relación), participativo (comportamiento bajo en la tarea y alto en relación) y delegatorio (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación). En consecuencia el liderazgo efectivo se define como la conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio.

Hasta el momento, Hersey y Blanchard (1997) no difieren mucho de otros autores. Introducen sin embargo, ahora, otra variable, una dimensión clave del contexto, la madurez de los colaboradores o su aprestamiento para confrontar la tarea específica que el grupo tiene que realizar, es decir la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación o la experiencia de un individuo o de un grupo.

Se debe anotar que esta definición de características del subordinado hace énfasis en la motivación y en la competencia y que se refiere no solo a la madurez laboral, la habilidad y el conocimiento técnico para realizar el trabajo, si no también a la madurez psicológica – el sentido de confianza y respeto por sí mismo que hace posible que una persona se fije objetivos altos y asume una responsabilidad. La teoría básica puede formular ahora en los términos siguientes:

Si la madurez del subordinado es baja, el líder debería ser alto en tarea y bajo en relación si quiere ayudarle al grupo a tener éxito y empezar a aprender.

A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debería empezar a rebajar en tareas y a aumentar en relación para ayudarle al grupo a ser más importante.

A medida que el grado de madurez del subordinado continua aumentando, el líder debería empezar a reducir su comportamiento de tarea y de relación, pues el grupo esta ganando confianza y habilidad para trabajar por si solo.

A medida que el grupo alcanza madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y de relación, esencialmente delegarle tareas al grupo y esperar que las realicen.

El énfasis que se hace en el aumento de madurez del colaborador, que debiera conducir finalmente al mínimo de comportamiento de tarea de relación por parte del líder, hace que esta teoría sea muy diferente de otras que ignoran completamente, el talento y la habilidad (como lo hace Fiedler, por ejemplo), o asumen que es una propiedad estática. La secuencia de desarrollo propuesta por Hersey y Blanchard (1990), sostiene que la conducta apropiada del líder se da no solo en función de las características del colaborador en general, sino también en función específica del estado del desarrollo del grupo. Si el líder quiere aumentar la madurez de su colaborador, el modelo sugiere que reduzca el comportamiento de tarea, delegando más responsabilidad en ellos pero estando listo para aumentar de relación como refuerzo positivo para asegurar el éxito del grupo.

Para ayudar al entrenamiento de líderes, Hersey y Blanchard (1997), diseñaron un cuestionario con 12 situaciones en las que se ilustran diferentes grados del colaborador. Para cada situación la persona tiene que seleccionar una respuesta entre cuatro que

representan los 4 tipos básicos de comportamiento. Cada persona puede tabular su puntaje y analizarlo, como se puede hacer en el programa de Fiedler, pero no es tan estructurado ni se puede utilizar el computador como en el programa diseñado por Vroom.

Lo más importante de esta teoría es que es más conceptual que empírica. El modelo pretende recoger los resultados de la investigación previa sobre liderazgo, pero es muy poca la investigación independiente que se ha hecho con relación al modelo mismo. El análisis de los niveles de habilidad y confianza del colaborador es una adición importante a la teoría sobre liderazgo, pues otras teorías no le prestan atención a esta variable. La teoría tiene también un aspecto dinámico y evolutivo que no se encuentra en los otros modelos. Por otra parte, los cuatro estilos de comportamiento de líder informativo, persuasivo, participativo y delegatorio – se simplifican mucho y no se les presta mucha atención al problema de la flexibilidad de conducta. ¿Puede un gerente variar su comportamiento tal y como lo prescribe la teoría?

Podría ser importante determinar si la utilización del cuestionario diseñado por estos autores mejora nuestra comprensión de la relación entre líder y colaborador. Un problema crucial de la teoría es que no existe todavía una medida sistemática o instrumento de diagnóstico que permita medir “la madurez” real del colaborador. Dada la importancia central de ese concepto en el modelo, uno se hubiera imaginado que sus autores hubiesen desarrollado y validado un instrumento para medir esta variable. A pesar de que existen pruebas de que las características del colaborador no solo pueden influir sino que influyen en el comportamiento del líder, todavía no se tiene un conjunto

de variables claramente definidas y medibles para analizar sistemáticamente esas características del colaborador.

**Ciclo vital de la organización.**

Según Secretan (2006), al hablar de ciclo vital en la organización nos referimos a todas las etapas por las cuales atraviesa la organización para consolidarse como tal, algo así como las etapas del desarrollo humano. Para este autor las etapas del ciclo vital son cuatro; al igual que otros autores tales como Ruperez (2003), quien también plantea la existencia de cuatro etapas que van desde que inicia la empresa, hasta que esta se consolida como tal; dentro de cada etapa se encuentran ciertos elementos como el ambiente, objetivo, estilo de liderazgo, contexto motivacional entre otros.

A continuación se describirán cada una de las etapas que componen el ciclo vital de la organización, descritas por Hellriegel (2004):

**Primera etapa:** en esta el ambiente es un completo caos y reina un estado de involución, la necesidad central del sistema es sobrevivir, por cual optan utilizar un estilo de liderazgo autocrático, pues las desiciones deben ser implantadas por el líder y solo se limitan a obedecer los subalternos; es por esta razón que en esta etapa la prioridad del líder se centra en más tarea y menor apoyo de su equipo.

**Segunda etapa:** en esta reina la insatisfacción de las necesidades, por lo cual el líder trata a toda costa de desarrollar recursos para poder suplir dichas necesidades. Aquí la responsabilidad es compartida entre miembros del equipo y el líder a cargo, por esta razón ya aquí se pasa a un estilo de liderazgo más consultivo, en la cual la retroalimentación es evaluativa y la necesidad de la organización es sentirse segura.

**Tercera etapa:** esta etapa se caracteriza por un ambiente de estabilidad propio de las empresas cuando ya están mejor consolidadas, en la cual ya se ve toda la organización como un sistema interconectado, que maneja cierta autonomía entre su equipo de trabajo; teniendo de este modo un estilo de liderazgo más democrático, que en las etapas anteriores. En esta etapa la razón de ser de la empresa gira en torno a ser y crecer como tal, ya aquí el líder pasa de organizar tareas a asesorar las actividades de sus subordinados. Por último este autor describe la **cuarta etapa**, entendida esta como la etapa de crecimiento, en la cual existe una gran homeostasis suprasistémica, ya aquí el propósito de la empresa es trascender en el tiempo y en el mercado. El líder en esta etapa actúa como catalizador de los procesos, que busca integrar a los miembros de su equipo en pro de mejorar cada día. Es pues esta la última etapa del ciclo vital de la organización en la cual el líder debe también ahora delegar ese liderazgo y propender por conservar la autonomía de su equipo.

Es claro ver como en las etapas del ciclo vital de la organización se tienen en cuenta varios elementos entre estos el estilo de liderazgo, el cual es importante puesto que la elección inadecuada de este, puede llevar a la extinción por así decirlo de la empresa; es claro que no en todas las organizaciones las etapas se dan en un cien por ciento; pero lo realmente cierto es que todas las empresas pasan por el, aunque algunas tarden más que otras en alcanzar la siguiente etapa.

#### **Estilos de liderazgo asociados al ciclo vital de la organización.**

De otra parte, Ivancevich y Mattenson (2005), realizaron una investigación en donde aplicaban los conceptos desarrollados por Blanchard sobre los estilos de liderazgo y de su descripción de acuerdo al ciclo vital de las empresas, los resultados son:

**Estilo directivo** (etapa reactiva): en la cual la necesidad central del sistema es sobrevivir, el sistema se limita a reaccionar instintivamente ante los estímulos del entorno. En esta etapa, donde prima la necesidad sentida de sobrevivir a una amenaza mortal a la existencia misma del sistema y de la vida de sus integrantes, la facilitación más efectiva es la de un liderazgo protagónico que procure hacer algo por, con el fin de aliviar el sufrimiento y facilitar la supervivencia del sistema mediante un modelo asistencial de intervención. A pesar de toda la mala prensa académica que ha recibido el existencialismo, se considera el modelo más apropiado y probablemente el único que funciona, en esta primera etapa, típica de las emergencias, estados de guerra, desastres naturales y grupos recién iniciados. Si la necesidad sentida de los integrantes de un sistema es la de comer, dormir, curar heridas, recibir inducción, etc, el líder en esta etapa logra su mayor efectividad con un estilo directivo y aun autocrático dentro de unas estructuras y reglas claras, realistas y obligatorias, siempre que estas sean justas.

Es pues esta etapa en la que el estilo de liderazgo adecuado o recomendado es el directivo, puesto que por su forma de ser es el aconsejable para el inicio de la empresa o para los momentos en lo que esta se halle en crisis.

**Estilo coordinador** (etapa receptiva): en la cual la necesidad central del sistema es sentirse seguro, el sistema aprende y hace lo necesario para complacer el entorno. Superada la crisis inmediata, o la etapa inicial de un sistema organizacional, el sistema dedica su energía a la creación de una infraestructura mediante la cual sus integrantes pueden satisfacer sus necesidades básicas de seguridad. La filosofía de intervención ya no se debe centrar en conductas paternalistas o asistencialistas, sino en facilitarles la adquisición de los conocimientos y las destrezas necesarias para que ellos hagan por sí

mismos lo que necesita hacer para satisfacer sus necesidades básicas. El refrán oriental lo describe: “enseñarles a pescar en lugar de regalarles el pez”. El objetivo de la intervención es el de crear una infraestructura que movilice los recursos existentes y que desarrolle los conocimientos y las destrezas necesarias para seguir la evolución de la comunidad y de sus habitantes, de un grupo o persona en sí. Por eso, este modelo de intervención ha sido llamado por distintos autores modelo desarrollista o modelo educativo.

El estilo de liderazgo más conveniente en esta etapa es la de coordinador. La diferencia entre éste y el estilo directivo es el grado de participación consultiva en los procesos y estructura. El líder facilita el cumplimiento de las normas aceptadas por todos y valoran los integrantes, más que nada, el cumplimiento de ellas y el logro de metas específicas acordadas.

Ya que los integrantes del sistema basan su autoestima en el pertenecer, hacer-cumplir y en el tener, el facilitador debe ser activo en la protección de la integridad de cada persona, elogiando y resaltando la importancia de cada uno en el éxito de la colectividad y de cada logro personal sea material o de cumplimiento. El papel del facilitador aunque no sea tan activo como en el nivel de supervivencia requiere suficiente autoridad para poder organizar y delegar tareas y responsabilidades a individuos y a sus grupos.

**Estilo monitor** (etapa proactiva): en la cual la necesidad central del sistema es lograr su independencia, el sistema actúa para establecer su autonomía frente al entorno.

El líder se compromete con los integrantes a facilitar que ellos sean y crezcan, mediante procesos autogestionario debidamente dosificados en la medida en que el grupo este

preparado para asumir cada nueva responsabilidad. La meta es poder dejar atrás todo vestigio de autoritarismo para que todos se rijan por un sistema democrático en el que la estructura y reglas son concertadas, aceptadas y modificadas entre todos.

La retroalimentación del facilitador también debe tomar un viraje radical. En lugar de la evaluación y el juicio de la segunda etapa, el grupo que está desarrollando esta etapa requiere una retroalimentación progresivamente más descriptiva y relativista sin valoración absolutista o proselitista, con el fin de llegar a una corrección intrínseca para reemplazar la extrínseca, una verdadera auto-disciplina y auto corrección. Por ejemplo, durante una reunión de un comité, el líder de un grupo de segunda etapa hará sus críticas constructivas del contenido y del proceso de la reunión, explicando lo que estuvo bien hecho y mal hecho, correcto y equivocado. Al contrario, el líder efectivo de un grupo en pleno desarrollo de la etapa de autonomía, se limitara a facilitar una buena autoevaluación, a compartir sus percepciones sobre el proceso del grupo, o sobre el contenido desarrollado, y a facilitar una exploración de los recursos disponibles para una próxima ocasión.

El buen líder de esta etapa se dedica a proteger la individualidad de cada integrante, mediante un papel asesor de poco protagonismo y da mayor énfasis en el crecimiento de los integrantes que en los resultados logrados. El integrante se valora y se siente realizado cuando se considera importante y reconocido como persona dentro del grupo. La autoestima grupal también se aumenta cuando se toman decisiones propias, se logran éxitos propios y se aprende de los errores propios.

La motivación del facilitador en esta etapa requiere de valores personales que van mucho más allá de la compasión y el servicio. El que quiere ser afectivo en un grupo a

este nivel debe comprometerse con unos valores centrados en la justicia, en todo el sentido de la palabra; no solo con la justicia legal sino también con la moral y la ética. La experiencia indica que una razón por la cual muchos grupos nunca progresan en este nivel es porque su liderazgo valora más el controlar, el tener y el hacer, que el ser y el crecer del ser humano, elementos claves de la justicia.

Si la primera etapa se caracteriza por “regalar un pez” y la segunda por “enseñar a pescar”, podemos extender la metáfora y hablar de esta tercera etapa como la de apoyo a una cooperativa de pescadores. Poco servirá saber pescar si la colectividad no puede asegurar que sus miembros puedan comer lo que pescan, si la contaminación del mar acaba con la pesca, si los precios que reciben por su pesca son injustos, si existe una competencia desleal, etc.

**Estilo asesor** (etapa interactiva): en la cual la necesidad central del sistema es trascender, el sistema aprende a armonizar y sinergizar con el entorno, balanceando sus propias necesidades con las de los demás y de la colectividad.

No son muchos los grupos que logran desarrollar una masa crítica en esta etapa porque es la etapa en que hay que extender el proceso sinérgico interno a otros grupos y a los contextos sociopolíticos. Las destrezas co-evolutivas ya desarrolladas entre los integrantes comienzan a utilizarse entre el grupo y con otros grupos, venciendo la inercia de ellos (homeostasis suprasistémica).

Mediante sus estructuras matriciales, la corrección es una total auto-corrección y en una constante y mutua retroalimentación. Es la responsabilidad de todos proteger la colectividad, sin dejar de aportar y defender los espacios de cada individuo. La

definición de realización en esta etapa generalmente se centra en conceptos más universales y trascendentales como paz, amor fraternal, armonía, espiritualidad, etc.

Borman (2003), citó a Lippit y White, quienes bajo la dirección de Lewin en 1930 desarrollaron un estudio sobre estilos de liderazgo en la Universidad de Iowa y encontraron que existían diferentes estilos de liderazgo entre los más conocidos mencionan el autoritario, el democrático y el participativo. El autoritario se caracterizaba por ser muy directivo y sin participación; el democrático acudía a la discusión para tomar una decisión, así como también a retroalimentar a todos y cada uno de los miembros de su equipo. El liderazgo participativo, se caracterizaba por dar libertad completamente al grupo y era considerado el más adecuado.

Más tarde, alrededor de los años 70 en la Universidad de Ohio, Sallenave (2002), inició una serie de estudios sobre liderazgo; con un equipo interdisciplinario compuesto por psicólogos, sociólogos y economistas usó el cuestionario de descripción de conductas de liderazgo para analizar los tipos de liderazgo en diferentes grupos y situaciones. Este cuestionario fue aplicado a las fuerzas aéreas y encontraron la presencia de dos estructuras, la de consideración y la de iniciación que eran las que definían el estilo de liderazgo ejercido.

## Capítulo tercero

### Metodología

Una vez delimitada la pregunta de investigación, resulta pertinente avanzar en lo que otros han estudiado acerca del tema de investigación mediante una revisión bibliográfica.

Deben considerarse fuentes documentales no solo los artículos originales publicados en revistas científicas y que dan cuenta de los resultados de investigaciones llevadas a cabo, sino también la consulta de expertos.

Existen diferentes clasificaciones de los tipos de documentos que se pueden manejar en una búsqueda bibliográfica. Una de las utilizadas es aquella que distingue entre documentos:

- Primarios: originales, transmiten información directa (artículos originales, tesis).
- Secundarios: ofrecen descripciones de los documentos primarios (catálogos, bases de datos, revisiones sistemáticas, resúmenes).
- Terciarios: sintetizan los documentos primarios y los secundarios.

La revisión de las teorías previas permitirá:

- Ahondar en las razones por las que se ha elegido el tema de investigación.
- Conocer el estado actual del tema: que se sabe, que aspectos quedan por investigar.
- Identificar el marco de referencia, las definiciones conceptuales y operativas de las variables estudiadas.
- Descubrir los métodos para la recogida y análisis de los datos utilizados.

## Estilos de liderazgo y ciclo vital de las organizaciones

- Contar con los elementos para la discusión, donde se compararan los resultados obtenidos con los de los estudios previos.

## **Capítulo cuarto**

### **Conclusiones**

Con respecto a la pregunta problema y a modo de conclusión del presente estudio, se puede decir que no existe pues un estilo de liderazgo adecuado para una organización; pues se debe tener en cuenta que de acuerdo a la etapa del ciclo vital donde se encuentre la organización, se debe emplear un estilo que sea adecuado no solo a la etapa sino también a los objetivos de la empresa, a las características de los colaboradores, y a lo que desea proyectar ante los demás.

Es claro que una de las formas de clasificar las etapas de un proceso evolutivo es tener en cuenta las necesidades que presenta el sistema que esta evolucionando. Estas necesidades empiezan a presentarse desde el momento en que el sistema humano en evolución rompe con la totalidad o suprasistema del que formaba parte para continuar en forma separada su evolución, por lo cual sus necesidades empiezan a cambiar y necesita ir apropiando el estilo de liderazgo para poder cumplir con esas necesidades y crecer como persona y como organización.

De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe pero si el que posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

La historia ha demostrado la importancia del líder para su desarrollo. El sector empresarial, sumergido en la misma, está llamado a incluir esta afirmación a su vida,

con vista a lograr la eficacia y la calidad que el mundo de hoy necesita de las organizaciones.

Por eso se debe tener claro que hoy no se concibe a un líder sino como alguien con quienes los subordinados se sienten a gusto trabajando, que se caracterice por sus valores, que vea a su subordinado como un igual, que lo comprenda, que busque no solo el bienestar individual, sino el del equipo, un líder con deseo de mejora continua. En fin, solo los líderes emocionalmente inteligentes y de comportamiento ético contribuyen a la inteligencia, salud y aun virtud de la organización.

A este efecto, se ha comprobado que en la gestión empresarial, los directivos de hoy aplican por vigentes ideas tan viejas como el propio ser humano, pero al mismo tiempo, están muy atentos a los nuevos postulados que tributan a favor del liderazgo y desde luego, a la cultura y estilo de dirección de sus empresas.

Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. Con este fin existen técnicas y principios basadas, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe partir liderándose a sí mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de personas iguales o no con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

## Capítulo cuarto

### Referencias

- Álvarez, S. (2008). Del liderazgo. Extraído el 24 de junio de 2008 de <http://www.amautainternacional.com>
- Álvarez, S. (2006). El mito de un líder. Extraído el 28 de junio de 2008 de <http://www.neurona.com>
- Bennis, W. (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.
- Blanchard, K. (1994). La pirámide organizacional puesta al revés. Editorial Deusto
- Blanchard, K. (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, Barcelona.
- Borman, W y Ilgen, D. (2003). Handbook of psychology. Industrial and organizational psychology. Editorial Wiley volumen 12
- Calderón, L. (1998). El factor liderazgo en la competitividad de las organizaciones. Tesis para optar el título de maestría en dirección, Universidad Complutense de Madrid
- Cartwright, D. Y Zander. Dinámica de grupo. México: Editorial Trilla. 2002
- Cuervo, A. (1997). Introducción a la administración de empresas. Salamanca: Editorial Universidad de Salamanca.
- Davis, K. (1996). Comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial. Mc Graw Hill.
- Freeman, E. (1995). "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Furnham. Psicología organizacional. Alfa y Omega, 2001
- Gutiérrez, O. (2007). Transformaciones en la cultura y el liderazgo en las empresas. Extraído el 30 de julio de 2008 de <http://gestionempresarial.com>
- Hellriegel, D y Slocum J. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Thomson

Hersey y Blanchard. (1997). Teoría del liderazgo situacional. Ed Prentice Hall hispanoamericana S.A.

Ivancevich, J y Matteson M. (2005). Organizational behavior y management. Editorial Mc Graw Hill

Koontz y Wehrich. (1995). Bases del poder social. México: Editorial Trillas

Koontz y Wehrich. (2000). Administración Una perspectiva global. Editorial 11a Edición. Mc Graw Hill.

Lewin, K. (2001). Teoría de campo. New york.ed Mc Graw Hill

Luthans, F. (2008). Organizational behavior. Editorial Mc Graw Hill

Ricaurte, E y Salval, R (2002). Los estilos de liderazgo. Extraído el 15 de julio de 2008 de <http://leonismoargentino.com.ar>

Ruperez, C. (2003). El liderazgo de uno mismo, basado en los valores. Extraído el 10 de agosto de 2008 de <http://gestionempresarial.com>

Sallenave, J. P. (2002) La gerencia integral – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia. Editorial Thomson

Secretan, L. (2006). De la actualidad del liderazgo en las empresas. Extraído el 20 de julio de 2008 de <http://www.gestiopolis.com>

Senge, P. (2005). Ecología del liderazgo. Extraído el 05 de julio de 2008 de <http://www.amautainternacional.com>

Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional, impacto de las emociones. Editorial Thomson- Learning

Stephen, R. (2004). Comportamiento organizacional. Editorial Pearson

Williams, M y Byrne, J. (1999 enero a febrero). Lider y mentor. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, 88.