

## “ LIDERAZGO”

### DEFINICIÓN

El liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores, así podemos definirlo por ejemplo, como la influencia, es decir el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.

El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo o estimulándolo , sino al frente del mismo. Facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizaciones.

Otra definición bien acertada , es la que considera el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, de ahí que podemos decir que el liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

Ahora bien, es importante tener presente que el liderazgo esta en función a las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Existe una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) y de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa): “El grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra”. El comportamiento de Liderazgo (que involucra funciones como planear, dar información evaluar, arbitrar, controlar recompensar, estimular,

penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos, en otras palabras a satisfacer sus necesidades, así el individuo que puede dar mayor asistencia y orientación al grupo (escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores soluciones para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado líder. El liderazgo es pues, una cuestión de reducción de incertidumbre de grupo. El comportamiento por el cual se consigue dicha reducción es la escogencia. “El liderazgo es un proceso continuo de escogencia que permite a la empresa caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas o externas “. Así el liderazgo es una cuestión de toma de decisión de grupo.

Dentro de otra concepción se destaca que la relación entre líder y subordinado reposa en tres generalizaciones a saber:

- A) La vida para cada individuo puede ser vista como una continua lucha para satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener equilibrio.
- B) La mayor parte de las necesidades individuales, en nuestra cultura, se satisfacen a través de relaciones con otros individuos o con grupos de individuos.
- C) Para cualquier individuo, el proceso de utilizar las relaciones con otros individuos es un proceso activo- y no pasivo- de satisfacer necesidades. En otros términos el individuo no espera pasivamente que la relación capaz de proporcionarle los medios de satisfacer una necesidad ocurran naturalmente, si no que el mismo busca las relaciones adecuadas para esto o utiliza aquellas relaciones que ya existen con el propósito de satisfacer sus necesidades personales.

Dentro de esa concepción “ El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo”. En estos términos, el concepto de liderazgo se reposa en una relación funcional, solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como el poseedor o controlador de medios para dar satisfacción a sus necesidades. así seguirlo puede constituir para el grupo como un medio para aumentar la satisfacción de sus necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados de un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir, aceptar espontáneamente a un individuo como líder, porque éste posee y controla los medios ( como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones,

propiedad, etc.) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos, ósea para obtener un aumento de satisfacción de sus necesidades.

En el liderazgo efectivo la cultura de la calidad exige abandonar la antigua orientación a los resultados y sustituirla por el enfoque hacia el proceso hoy se acepta que la calidad se logra haciendo que todos trabajen para satisfacer las necesidades de los clientes. Pero ello jamás se conseguirá con slogans, exhortaciones, metas o cuotas numéricas.

Hace falta un nuevo liderazgo. Se necesita líderes capaces de:

- Percibir las diferentes situaciones, tener -insight- sobre si mismo y sobre la cultura de su organización .
- Tener motivación y estar dispuesto a abandonar ciertas conductas y modos de pensar.
- Contar con la fortaleza emocional para absolver la ansiedad y la resistencia general, y para brindar el soporte necesario a los demás.
- Vender su visión de las cosas y su visión del camino que habara de conducir a la organización a un estado mejor.
- Lograr que la gente se involucre emocionalmente de modo que alcance su propio insight del proceso de cambio.
- Aprender la cultura actual de la empresa antes de intentar su transformación..

El liderazgo efectivo se basa en el compromiso de la dirección con la gente para la mejora incesante de la calidad. Le corresponde al líder iniciar y comandar el proceso. Su papel es inspirar confianza y crear las condiciones para que las personas aprendan de la experiencia y consigan resultados cada vez mejores.

### **SE PUEDE APRENDER A LIDERAR?**

Antiguamente se creía que los líderes nacían como tales y que poseían determinados rasgos físicos y de temperamento que los hacia únicos. Esta popular creencia jamás pudo ser demostrada. Por eso hoy se sostiene que el liderazgo es una capacidad que puede ser aprendida. El líder se hace.

Una de las características distintivas del ser humano es su capacidad de aprendizaje. Incluso se afirma que los seres humanos están hechos para aprender. El

aprendizaje es algo natural que les ocurre a todas las personas. Sin embargo, no todas aprenden a liderar solo logran hacerlo unos pocos individuos. Y a quienes desarrollan esa capacidad, les cuesta mucho transmitir a los demás como lo hicieron.

Entonces -como desarrollar la capacidad de liderar?- hay dos buenas maneras de aprender. La mejor forma es haciéndola . Sin duda alguna. Esta es la estrategia mas segura de lograrlo pero también la mas costosa. Recuérdese que la experiencia es una excelente maestra . Lastima que a veces cobra muy caro, por eso una manera alternativa consiste en aprender de los errores de los que ya lo hicieron. Ciertamente esta es una forma menos arriesgada, aunque mas laboriosa. Se necesita una disposición para observar y reflexionar, de la que a menudo se carece.

Con todo aprender de la propia acción y aprender observando los yerros ajenos constituyen dos opciones validas para intentar el desarrollo de liderazgo pero, acaso no es factible acortar el camino? Aun subsiste una creencia muy extendida según la cual basta con imitar , copiar o emular a los líderes exitosos. Así, convertirse en líder es algo muy fácil. Simplemente hay que hacer lo que otros ya hicieron. Hasta el propio líder puede llegar a creer que su éxito estriba en volver a repetir lo que antes le trajo buenos resultados. Según este parecer no seria necesario que no se esfuerce demasiado ni que se devane los sesos pensando como hacerlo. Basta que remede y repita. Cual simio.

Desafortunadamente, se tarta de una ilusión mayúscula. Nadie puede asegurar que aquello que funciono en una empresa ajena pueda dar igual resultado en la propia. Por propia experiencia, todos sabemos que la realidad no se comporta necesariamente así. El mundo es menos simple y mecánico de lo que nos convendría que fuera.

Entender el fenómeno de liderazgo exige primero la intima conexión que se da entre los seguidores, la situación y el líder. No existiría líder sin seguidores ni habría seguidores si no hubiera líderes. Y ninguno de ellos existiría a menos que hubiese situaciones desafiantes y, por encima de todo, cambiantes.

En consecuencia, la única forma liderar con efectividad es aprender a afrontar nuevas situaciones y a generar nuevas formas de comportamiento que estén de acuerdo con la situación, a los seguidores y al propio líder. Aprender permanentemente.

## **COMPONENTES DEL LIDERAZGO**

Los líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los líderes deben inculcar los valores , tanto si se relacionan con la calidad , la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados, como si se refieren ala preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esa característica, al parecer esta integrada por cuatro componentes importantes:

- 1- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- 2- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones distintas .
- 3- Capacidad para inspirar.
- 4- Capacidad para actuar en forma tal que se desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El primer ingrediente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad. Así el poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones e otras personas o grupos y por otro lado la autoridad es el derecho en un puesto ( y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otro, se trata pues de un tipo de poder , pero dentro del ambiente de una organización.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación , las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar esos conocimientos a las personas y las situaciones. El administrador o cualquier otro líder que conozca , por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma, esta más consiente de la naturaleza de y la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

Un tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Este no es un asunto de satisfacción de las necesidades si no que se trata de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al paladín elegido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional proviene de situaciones desesperadas y atemorizasteis : Una nación sin preparación en vísperas de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcional o un líder derrotado a quien no abandonan sus fieles seguidores. Algunos pueden argumentar que esa clase de devoción no es completamente desinteresada, que es interés de aquellos que se enfrentan a la catástrofe seguir a la persona en quien confían . Pero pocos podrían negar el valor del atractivo personal en cualquiera de estos casos

El cuarto ingrediente del líder se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional.

El conocimiento de estos factores a conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

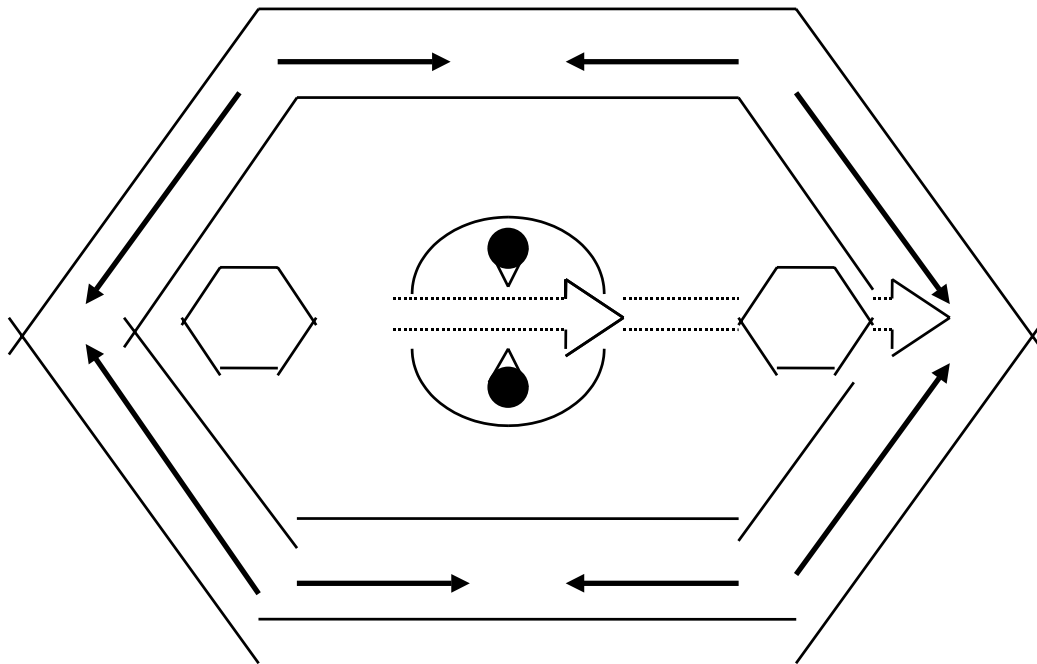
## **HAY UN METODO PARA MEJORAR EL LIDERAZGO?**

Los mejores enfoques del proceso de liderazgo reconocen una permanente interacción entre el comportamiento que el despliega, la conducta que los seguidores exhiben y las características de las situaciones que juntos enfrentan. Se los conoce como modelos situacionales.

Uno de esos modelos ha sido perfeccionado recientemente por Blake & Adams. Ellos conceptúan el liderazgo como un proceso integrado por cuatro factores críticos, seis elementos que tipifican las relaciones entre el líder y los seguidores, y siete estilos básicos de comportamiento resultantes de la interacción de tres dimensiones.

### **a) Los factores críticos de liderazgo**

- Recursos (R1).- Son aquello que la gente aporta, es decir conocimientos, capacidades, habilidades y motivaciones de que dispone para emplear los recursos técnicos y financieros. Los recursos no humanos o indirectos resultan inútiles a menos que la gente sepa emplearlos.
- Relaciones (R2).-son las interacciones entre la gente. Muestra el grado de compromiso individual y de equipo ya sea entre co-trabajadores de una misma área como entre diferentes departamentos, y en la interacción con clientes y proveedores.
- Resultados (R3).-Son el producto de la interacción de los miembros materializados en los objetivos alcanzados incluye la productividad y las utilidades, la creatividad y la innovación, las ventas y el servicio, la satisfacción y el desarrollo de la gente.
- Reflexión (R4).-Permite ver la discrepancia entre la forma como nos comportamos y la manera en que nos gustaría hacerlo. Incluye la introspección íntima, la retroalimentación informal que recibimos de otros en el proceso mas formal de la crítica.

**ENFOQUE DE LIDERAZGO**

El gráfico anterior muestra la relación entre los factores como lo señala Black y Adams : Cuando R2 esta operando cabalmente , R1 fluye en R3 , reflejándose en resultados concretos. Pero si a R2 le falta fuerza y solidez, R3 esta condenada a sufrir. La mas de las veces el problema verdadero radica en R2. Los recursos de la gente se pierden en la arena de las relaciones y se mueven, lentamente, hacia resultados tangibles - en cambio, el líder eficaz es alguien que puede convertir R1 en resultados R3 trabajando con y a través de otras personas estableciendo y manteniendo relaciones sanas R2-. Y para que ese liderazgo tenga lugar se requiere de R4, una forma de aprender mas acerca de nosotros mismos.

**b) Los elementos de las relaciones**

- Indagacion.-Permite obtener hechos y datos que poseen las personas, así como información de otras fuentes. Consiste en formular las preguntas pertinentes en lugar las cosas por sentado.
- Propugnacion.-Significa tomar una posición; expresar opiniones, ideas y convicciones propias. La manera en que el individuo pugna por sus convicciones al tratar con la gente.

- **Iniciativa.-** Se pone en practica siempre que se concentra esfuerzos en una actividad especifica para empezar a obtener algo, o para cambiar la dirección y el carácter del esfuerzo.
- **Crítica.-** Permite a aprender de la experiencia y trabajar mas eficazmente con otros . Sin critica la gente opera a ciegas; con ella logra una visión interna de lo que esta haciendo y de como se podría hacer mejor .
- **Toma de decisiones.-** Los recursos se aplican al desempeño a través de la tomas de decisiones. Implica tomar decisiones individualmente, delegar responsabilidades en uno o mas individuos o trabajar en equipo.
- **Resolución de conflictos.-** La expresión de diferentes opiniones causa desacuerdos y conflictos. Ello puede ser quebrantador y destructor de resultados, o bien creativo y constructivo dependiendo de su manejo.

### **c) Los estilos básicos de comportamiento**

El modelo inicial estableció cinco estilos de liderazgo. Posteriormente se añadió dos mas siendo ahora siete los comportamientos típicos de liderazgo. Todos ellos se basan en las tres dimensiones siguientes:

- **Eje Horizontal.-** Representa la preocupación de la por la producción, el trabajo, la tarea o los resultados. Aquí reside el interés del líder por lograr algo en cantidad o calidad (unidades, tiempos, cuentas, utilidades, ideas, servicios, misión, etc.); y ,
- **Eje Vertical.-** Representan la preocupación por la gente, es decir los sentimientos y el trato hacia aquellos con quien se trabaja (interés por los jefes, subordinados, colegas, clientes y proveedores.). La intensidad de la preocupación por la producción y por la gente varia según cada persona.
- **Eje Diagonal.-** Considera la motivación de las personas. Permite responder a la pregunta. Porque hace lo que hace? El extremo positivo indica lo que trata de lograr y el negativo lo que trata de evitar.

El gráfico reproducido a continuación , basado en las primeras dimensiones, incluye los principales estilos de liderazgo.

## EL GRID GERENCIAL

+1.9								9.9
				5.5				
-1.1								+9.1

- Autoridad-obediencia (9.1).-Organiza las condiciones de trabajo de forma que la producción se consigue con una mínima interferencia del elemento humano. Actúa autocráticamente.
- Club campestre (1.9).- Logra un ambiente cómodo y con sociabilidad muy agradable interesándose en las necesidades de los empleados y en obtener relaciones satisfactorias.
- Paternalista (9.9).- Emplea alternadamente los estilos 1.9 y 9.9 . A la gente le otorga recompensas y aprobación a cambio de lealtad y obediencia. El incumplimiento da lugar a castigo.
- Empobrecido (1.1).- Realiza un esfuerzo mínimo para obtener el trabajo requerido con el fin de seguir perteneciendo a la organización esta presente en forma física pero ausente psicológicamente.
- Hombre- Organización (5.5).- Obtiene un nivel adecuado de la producción estableciendo un equilibrio entre la necesidad de obtener utilidades y la de mantener la moral del personal a un nivel aceptable.
- Oportunista (Op.).-Emplea cualquier estilo. Se emplea solamente a cambio de una medida equivalente. El desempeño en la organización es el resultado de un sistema de intercambio.
- Trabajo en equipo (9.9).-La realización de un trabajo se debe a la dedicación plena de los empleados. La interdependencia basada en un interés común que

corresponde al interés de la empresa conduce a las relaciones de respeto y confianza

Los autores sostienen que el mejor estilo de dirección es el trabajo en equipo. Según este enfoque las empresa necesita hacer un esfuerzo deliberado por maximizar y transformar los estilos prevalecientes en sus cuadros directivos.

Ese esfuerzo se lleva a cabo a través de un proceso de desarrollo organizacional que conduce a la mejora de los resultados operativos. Mejora la calidad, la productividad o cualquier otro indicador escogido para medir el avance. Y la clave en todo el proceso radica en reducir la enorme subutilización de las capacidades humanas como lo señalan los autores.

### **COMO EMPRENDER EL PROCESO DE CAMBIO?**

Una organización puede iniciar el proceso de calidad comenzando a trabajar alguno de los diez aspectos básicos de la calidad. Veamos algunos ejemplos de nuestra realidad:

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>PUNTO DE INICIO</b>
<b>Grupo industrial mediano</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
<b>Empresa distribuidora</b>	<b>La voz del cliente</b>
<b>Firma de servicios profesionales</b>	<b>Cultura de la calidad</b>
<b>Institución académica</b>	<b>Liderazgo efectivo</b>
<b>Grupo industrial grande</b>	<b>Contagio de la calidad</b>

Es más: Si se revisa la literatura disponible se encuentra que las organizaciones suelen empezar los procesos de calidad por cualquiera de los distintos puntos de inicio. Y, lo que se comprueba de manera reiterada, es que no es tan importante por donde comenzar sino como hacerlo. En efecto hay cuatro aspectos sin los cuales resulta imposible iniciar un proceso de calidad. Estos

aspectos a los que llamaremos la clave de la calidad, son indispensables para iniciar ese gran viaje:

### **a)Compromiso del líder para transformar la organización**

Un proceso de transformación empresarial conlleva a cambios muy profundos en la estructura de la organización, en su propia razón de ser, en el diseño de sus principales procesos productos y servicios, etc. Tales cambios solo podrán ser abordados si el líder se halla plenamente comprometido con esa gran tarea. No es suficiente que lo piense en privado.

Tampoco es suficiente que lo anuncie públicamente. Por encima de todo, tienen que estar íntegramente comprometido por la necesidad de realizarlo y plenamente dispuesto a llevarlo a cabo. no es indispensable que el líder sepa como hacerlo. Basta que quiera, esto es lo mínimo.

### **b)Disposición de la gente para trabajar en equipo**

Las organizaciones contemporáneas se han vuelto complejas. Hoy operan en medios ambientes turbulentos que les exige adaptarse permanentemente a las nuevas demandas. Para lograr sobrevivir, crecer o diversificarse, las empresas necesitan trabajar en equipo. Mas aun. Si la gente que va a conducir el proceso de calidad no esta dispuesta a trabajar en equipo, seguro que va hacer lo imposible para que el proceso fracase a fin de demostrarle al líder su pretendida inviabilidad. No es indispensable que la gente sepa trabajar en equipo. Solo hace falta que este dispuesta a aprender. Esto es lo mínimo.

### **c)Disposición de la gente para emplear estadísticas**

Las estadísticas son el mejor espejo de los procesos y resultados empresariales. Toda organización necesita de retroalimentacion. Sin ella, resulta imposible saber en que situación se halla la empresa y, después de un tiempo, resulta igualmente imposible averiguar si ha habido algún avance, algún retroceso o si todo marcha igual. A veces las organizaciones carecen de información básica. En otros

casos tienen demasiada y no saben distinguir lo importante de lo accesorio. Pero no es indispensable que la gente tenga buenas estadísticas. Solo hace falta que esté dispuesta a emplearla. Esto es lo mínimo.

#### **d) Disposición de la gente para recibir ayuda interna**

El proceso de transformación empresarial suele generar mucha incertidumbre, desasosiego y resistencia al cambio. Entonces, para que el viaje resulte exitoso, la empresa debe disponer de un buen guía. De una parte la dirección necesita pautas y orientaciones para conducir los cambios. Y, de la otra la gente necesita involucrarse, comprender el proceso de transformación empresarial y comprometerse a participar activamente en él. Las personas necesitan desarrollar sus habilidades para trabajar en equipo y aprender estadísticas para empezar a poner bajo control los principales procesos empresariales. Esto es lo mínimo.

## **TRANSICIÓN DE LAS TEORÍAS DEL LIDERAZGO**

La literatura sobre liderazgo es voluminosa y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Para abrimos paso sobre ese verdadero bosque examinaremos tres enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. La primera teoría trato de buscar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. La segunda busco explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. Ambas han sido llamadas “puntos de arranque falsos”, por su concepción equivocada y demasiado simplista del liderazgo. En los últimos años se ha recurrido a los modelos de contingencia que explican las fallas de las teorías anteriores que impidieron conciliar y combinar la diversidad de los resultados de la investigación .

## **TEORÍA DE RASGOS**

Si quisiéramos describir a un líder basándonos en los conocimientos generales que aparecen en los medios de comunicación modernos, podríamos enumerar cualidades como inteligencia, carisma, determinación, entusiasmo, fuerza, valor, integridad, seguridad en sí mismo, y otras, llegando posiblemente a la conclusión de que los líderes deben de ser personas muy especiales. La búsqueda de características con las ya mencionadas , las cuales distinguen al líder del resto de la población , fue el trabajo principal de los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo.

Es posible aislar una o más características sociales, físicas, intelectuales, o de personalidad en personas a quienes generalmente se les reconoce como líderes (Napoleón, Hitler, Lincoln, Juana de Arco, César Chávez , Martín Luther King... etc) que no posee el no líder? Quizás aceptamos que todos ellos corresponden a una nueva definición de líder, pero son personas con características diametralmente opuestas. Si el concepto de rasgos fuera válido, habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes.

Los intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación han conducido a callejones sin salida. Por ejemplo en una reseña de veinte estudios

diferentes se descubrieron casi ochenta rasgos propios del líder, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones. La investigación sin duda fue un rotundo fracaso si pretendía identificar una serie de rasgos que siempre distinguirán al líder de los seguidores y a los buenos líderes de los líderes ineficientes.

Pero si la investigación pretendía descubrir los rasgos que se asociaban contantemente con el liderazgo, los resultados pueden interpretarse bajo una luz más impresionante. Por ejemplo, la inteligencia, el dominio, seguridad en sí mismo, un gran dinamismo y los conocimientos conexos con determinadas tareas son cinco rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo. Pero no debemos pensar que las correlaciones positivas significan “predictores definitivos”.

Las correlaciones entre esos rasgos y el liderazgo generalmente han oscilado entre +25 y +35, resultados interesantes sin duda, pero no impresionantes en absoluto.

Los resultados anteriores representan las conclusiones basadas en setenta años de investigación. Esas correlaciones tan modestas, aunadas a las limitaciones inherentes de la teoría de los rasgos (prescinde de las necesidades de los seguidores, rara vez esclarece la importancia relativa de los diversos rasgos, no distingue entre causa y efecto, o sea son los líderes personas seguras de sí mismas o su seguridad se debe al éxito?), han hecho que los investigadores orienten su búsqueda en otra dirección. Si bien en la última década ha renacido el interés por los rasgos, una tendencia de rechazo se inició ya en el decenio de 1940. La investigación del liderazgo en el periodo entre la década de 1940 y la mitad de 1960 puso de relieve los estilos de conducta que preferían los líderes.

## TEORÍAS CONDUCTUALES

La imposibilidad de dar con la solución en la teoría de los rasgos impulso a los investigadores a estudiar las conductas propias de algunos líderes. Se preguntaron si tenía algo de especial la forma en que un buen líder se conduce. Por ejemplo tiende a ser más democrático que autocrático?

Se esperaba que no sólo la teoría conductual aportara respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que de tener éxito sus consecuencias prácticas serían muy distintas a la de los rasgos. Si la investigación de los rasgos había acertado en sus conclusiones entonces tendríamos un criterio para seleccionar a la persona idónea que asumiera posiciones formales en los grupos y en las organizaciones donde se requiere liderazgo. En cambio si los estudios de la conducta lograban detectar las determinantes conductuales decisivos del liderazgo, podríamos entrenar a las personas para que se conviertan en líderes. La diferencia de la teoría de rasgos y la conductual, en cuanto a su aplicación, reside en sus suposiciones. En caso



de ser válida la teoría de los rasgos ello significaría que los líderes son básicamente innatos, o se tiene ese don o no. Por otra parte si el líder posee comportamientos específicos, es posible enseñar el liderazgo (podemos diseñar programas que incluyen esos patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficientes. Ello constituye una posibilidad más interesante pues significa que podemos ampliar el número de líderes. Si el entrenamiento da resultado, nunca habrá escasez de líderes.

Ha habido varios estudios que examinaron los estilos de conducta. Reseñaremos brevemente los dos más conocidos: El grupo Ohio State University y el grupo de la University of Michigan. Después veremos cómo los conceptos derivados de ellos pueden utilizarse para crear una cuadrícula para analizar y evaluar los estilos de liderazgo.

## **LOS ESTUDIOS DEL GRUPO**

### **OHIO STATE UNIVERSITY**

La más general y más reducida de las teorías conductuales es resultado de la investigación comenzada en Ohio State University a fines de la década de 1940. En esos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que aplicaban la mayor parte de la conducta del liderazgo descrita por los subordinados. A esas dimensiones las llamaron *iniciación de estructura y consideración*.

*La iniciación de la estructura* denota la medida en que el líder tiende a definir y estructural su rol y los de los subordinados en la obtención de las metas. Incluye la conducta tendiente a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y las metas. El líder caracterizado como alto en esta variable puede describirse como aspectos como el hecho de que asigna determinadas tareas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de desempeño e insiste en cumplir con los plazos.

*La consideración* es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracteriza por confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, por su comodidad su estatus y su satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible y que trata igual a todos los subordinados.

Muchas investigaciones, basadas en las definiciones anteriores, comprobaron que un líder con alta puntuación en iniciación de estructura y en consideración tendían a lograr un alto rendimiento y satisfacción entre sus subordinados con mayor frecuencia que los que tenían una baja calificación en alguna de las dos variables o en ambas. Sin embargo este estilo no siempre producía consecuencias positivas. Por ejemplo el comportamiento del líder de este tipo daba origen a tasas mas altas de quejas, ausentismo, rotación de personal y a niveles menores de satisfacción en el trabajo para los empleados que realizaban tareas rutinarias. En otros estudios se observó que una gran consideración guardaba relación negativa con la clasificación

de desempeño del líder hechas por su superior. En conclusión, los estudios de Ohio State University revelan que el estilo basado en una gran consideración e inicio de estructura produce resultados positivos, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales deben ser integrados a la teoría.

### **ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN**

Los estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de investigación de la University of Michigan, más o menos por la misma época que los que se realizaban en Ohio State University; perseguían objetivos similares : “Identificar las características conductuales de los líderes que parecían estar relacionadas con las medidas de la eficacia del desempeño.

El grupo de Michigan También encontró dos dimensiones de la conducta del liderazgo que denominaron *orientada al empleado y orientada a la producción*. Los líderes que tenían la primera, daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre éstos últimos. Los que tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo, su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

La conclusión a la que llegaron los investigadores de la University of Michigan favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientada al empleado. Se observaba en ellos mayor productividad y satisfacción en el trabajo.

### **CUADRICULA GERENCIAL**

Blake y Mounon inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula gerencial, basada en los estilos de “interés por la gente” y “interés por la producción”, rejilla que en esencia representa las dimensiones de consideración e inicio de estructura descubiertas en la Ohio State University o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción aportadas por los estudios de Michigan University.

La cuadrícula, que presentamos en la figura (1) tiene nueve posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando ochenta y un posiciones diferentes en las cuales puede caer el estilo del líder. La cuadrícula no contiene los resultados obtenidos si no los factores dominantes en un pensamiento de líder en relación con la obtención de resultados.

Conforme a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento en un estilo (9.9) en contraste con, por ejemplo, el líder 9.1 (tipo autoritario) o el líder 1.9 (tipo sociable). Por desgracia, la cuadrícula ofrece un mejor marco de referencia para conceptualizar el estilo de liderazgo que para presentar una nueva influencia tangible al esclarecer el dilema del liderazgo pues hay poca evidencia segura que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es más eficaz que todos los casos.

Figura (1)

## **RESUMEN DE LAS TEORÍAS CONDUCTUALES**

Hemos expuesto las tentativas más conocidas e importantes para explicar el liderazgo a partir del comportamiento exhibido por el líder. Hubo otras investigaciones; solo que afrontaron el mismo problema que los resultados logrados en Ohio State University y en la Michigan University. Tuvieron poco éxito en el descubrimiento de relaciones constantes entre los patrones de la conducta del liderazgo y el desempeño del grupo. No es posible hacer afirmaciones generales, puesto que los resultados muestran enorme variación según las circunstancias. Lo que faltó fue tener en cuenta los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso. Por ejemplo parece poco probable que Martín Luter King hubiera sido un gran líder a fines del siglo, pero si lo fue en la década de 1950 y de 1960. Parece poco probable, y sin embargo las teorías conductuales que acabamos de describir no aclaran tales factores situacionales.

## **TEORÍAS DE CONTINGENCIA**

Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era más que el simple aislar unos

cuantos rasgos o conductas preferibles. La imposibilidad de obtener resultados congruentes dio origen en un nuevo énfasis en los factores situacionales. La relación entre el estilo del liderazgo y la eficacia indicó que en cierta condición **a**, el estilo **x** será el apropiado, mientras que el estilo **y** lo será en la condición **b** y el estilo **z** en la condición **c**. Pero que cosa eran las condiciones a, b, c, etc? Una cosa era afirmar la que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales .

Se han hecho abundantes investigaciones para aislar los factores centrales de la situación que afecta a la eficacia del liderazgo. Un autor al reseñar la literatura descubrió que la tarea en cuestión (por ejemplo, la complejidad, tipo tecnología y tamaño de proyecto) constituía una importante variable moderadora, pero encontró además estudios que aíslan los factores situacionales como el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas del grupo, el tramo de control, las amenazas externas y el estrés, las exigencias de tiempo y la atmósfera organizacional.

Varios intentos por aislar las variables situaciones más importantes han tenido más éxito que otros, y en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. Examinaremos cinco de ellos, a saber : el continuo autocrático-democrático y los modelos de Fiedler, de Hersey-Blanchard, de camino meta y de líder-participación.

## **MODELO CONTINUO**

### **AUTOCRÁTICO - DEMOCRÁTICO**

Si el comportamiento autocrático- democrático fuera visto sólo como dos posturas extremas, este modelo podría denominarse acertadamente una teoría conductual. Pero no son más que dos de las muchas posturas a lo largo de un continuo. En un extremo el líder toma las decisiones ordena a sus subordinados y espera que lo obedezcan. En el otro extremo comparte con los subordinados el poder de tomar decisiones, permitiendo a cada miembro del grupo una participación igual : una persona, un voto. Entre ambos extremos caen varios estilos de liderazgo, el estilo escogido depende de las fuerzas que actúan sobre el líder, el grupo operacional y la situación. Si bien esta teoría corresponde a la teoría de contingencia, investigar otras teorías de ese tipo veremos que es muy primitivo.

## **EL MODELO DE FIEDLER**

Fred Fiedler formuló el primer modelo general del liderazgo a partir de la contingencia. Su modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de la interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le confiere control e influencia. Fiedler ideó un instrumento al que llamo cuestionario del compañero de trabajo menos preferido, con el cual pretende medir si alguien esta orientada al trabajo o a las relaciones interpersonales. Más aún, aisló tres criterios situacionales (relaciones de líder-miembro, estructura de la tarea y poder de la posición) que, a su juicio, pueden manipularse para que produzcan una adecuación apropiada con la orientación de la conducta del líder. En cierto modo, el modelo de Fidler es hijo de la teoría de los rasgos , puesto que el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido es un simple test psicológico. Sin embargo, Fiedler va mucho más alla de dicha teoría y también de la teoría conductual al intentar aislar las situaciones, al relacionar su medida de la personalidad con la clasificación de las situaciones y al predecir la eficacia del liderazgo en función de las dos.

## **TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY - BLANCHARD**

Esta es uno de los modelos de liderazgo de mayor uso. Si bien la teoría no ha sido sometida a una evaluación exhaustiva para probar su validez , la incluimos aquí por su gran aceptación y fuerte atractivo intuitivo.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado que para Hersey y Blanchard depende de la madurez de los seguidores. Antes de proseguir precisa aclarar dos puntos por qué centrarse en los seguidores y qué se entiendo por el término madurez?

La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre le liderazgo.

Según la definición de Hersey y Blanchard, la palabra madurez designa la capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes : madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que la posean tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otro. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo. Quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo; ya están motivados intrínsecamente.

### **TEORÍA DEL CAMINO META**

Lo que el liderazgo situacional es hoy para los gerentes lo es esta teoría para el investigador académico. En la actualidad es lo que preside los trabajos de los administradores.

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión “camino - meta” deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

De acuerdo con la teoría de camino- crítico , el comportamiento del líder será aceptable para los subordinados en la medida en que lo consideren una fuente inmediata de satisfacción o de una satisfacción futura. El comportamiento dl líder es motivacional en la medida 1)hace que la satisfacción de las necesidades por los subordinados dependa de un buen desempeño y 2)ofrece dirección, guía, apoyo y premios que son indispensables para el rendimiento adecuado. Al probar las afirmaciones anteriores acerca del comportamiento del líder, casi todos los estudios se concentraron en dos estilos de liderazgo, iniciación de estructura y consideración.

Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados sentirán seguramente mayor satisfacción, en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño. Pero existen variables (el grado de estructura, de las tareas en el trabajo, la percepción de su propia capacidad por parte de los subordinados y su sitio de control) de contingencia que en el subordinado y en el ambiente de trabajo que moderan la relación existente entre el estilo del líder y la satisfacción y rendimiento de aquél.

### **MODELO DE LÍDER PARTICIPACIÓN**

La más reciente innovación de la teoría de contingencia la constituye este modelo propuesto por Víctor Vroom y Phillip Yetton. Relaciona liderazgo y la participación con la toma de decisiones. Al reconocer que las estructuras del trabajo presentan diversas exigencias en actividades rutinarias y no rutinarias, esos investigadores afirman que la conducta del líder debe ajustarse para que refleje la estructura de la tarea. Este modelo es normativo puesto que ofrece un conjunto secuencial de papeles que deben ser seguidos al determinar la forma y grado de participación en la toma de decisiones, determinada por distintos tipos de situación.

### **ALGUNAS VECES EL LIDERAZGO ES IRRELEVANTE**

Para no apartarnos del tema de la contingencia, queremos concluir esta sección insistiendo en lo siguiente: la creencia de que cierto estilo de liderazgo siempre será eficaz prescindiendo de la situación quizás no sea verdadera. Los datos aportados por copiosos estudios demuestran que en multitud de situaciones, los comportamientos de los líderes carecen de importancia. Algunas variables del individuo, de trabajo y la organización sirven de sustitutos al liderazgo o neutralizan la influencia que el líder ejerce sobre sus subordinados.

Los neutralizadores impiden que el comportamiento del líder repercuta de alguna manera en los resultados de los subalternos. Niegan la influencia del líder. En cambio los sustitutos no sólo hacen imposible sino también innecesaria la influencia del líder. Vienen a reemplazarla. Por ejemplo características de los subordinados como experiencia preparación orientación profesional o necesidad de independencia son capaces de neutralizar el efecto de liderazgo. Esas características sustituyen la necesidad de apoyo o capacidad del líder para crear una estructura y

aminorizar la ambigüedad. Los trabajos intrínsecamente inequívocos o rutinarios o bien los que procuran una satisfacción intrínseca imponen menos exigencias en la variable liderazgo. Las características de la organización como metas formalizadas explícitas, las reglas y procedimientos rígidos o los grupos de trabajo cohesivos pueden actuar en lugar de un liderazgo formal.

Este reconocimiento de que los líderes no siempre tienen influencia en los resultados de los subordinados no debe sorprendernos. Después de todo, hemos expuesto algunas variables independientes (actitudes, personalidad, capacidad y normas de grupo, por citar una cuantas) que, según se ha demostrado, repercuten en el desempeño y satisfacción del empleado. Con todo, los partidarios del concepto del liderazgo tienden a exagerar la importancia de esta variable en la explicación y predicción del comportamiento. Resulta excesivamente simplista pensar que los subordinados son guiados a la obtención de metas basándose sólo en la conducta de su líder. De ahí la importancia de admitir explícitamente que el liderazgo no es otra cosa que una variable independiente más en nuestro modelo global del comportamiento organizacional. En algunas situaciones puede ayudar mucho a explicar la productividad del empleo, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción, pero en otras no ayuda en forma apreciable.

### **BÚSQUEDA DE ELEMENTOS COMUNES, QUE SIGNIFICA ESTO?**

El tema del liderazgo ha dado origen a multitud de teorías. Pero de una perspectiva general, ¿qué significa eso? A continuación intentaremos encontrar aspectos comunes en las teorías y determinar su valor práctico en la aplicación en las organizaciones.

Un examen detenido nos revela que los conceptos de “tarea” y “persona” (a menudo expresado en términos más técnicos en esencia, tiene el mismo significado), se hallan en casi todas las teorías. La dimensión de tarea recibe ese nombre en el modelo de Fiedler, pero el grupo de la Ohio State University la llama, “iniciación de estructura”, lo mismo que los partidarios de la teoría de camino meta. Los investigadores de Michigan University la llaman “orientación a la producción”. La dimensión de la persona recibe un tratamiento similar, conociéndosele con la designación de liderazgo “orientado a las relaciones interpersonales” u “orientado al

empleado”, “consideración”. Parece evidente que el comportamiento del liderazgo puede reducirse a dos dimensiones (tarea y persona), pero los investigadores siguen distinguiendo los casos en que las orientaciones son dos extremos de un mismo continuo (uno puede tener alta puntuación en uno de los dos o en ambos) o bien dos dimensiones independientes.

Aunque un autor famoso sostiene que prácticamente todas las teorías tienen “que abordar la cuestión de la medida en que un líder comparte el poder con los subalternos en la toma de decisiones”, tal afirmación cuenta con mucho menos respaldo el continuo autocrático-participativo, la teoría de liderazgo situacional y el modelo de liderazgo-participación tratan de esta cuestión, pero la dicotomía trabajo-persona parece ser mucha más amplia.

¿Cómo hemos de interpretar los hallazgos expuestos en el presente capítulo?. Algunos rasgos han resultado con el tiempo, ser predictores modestos de la eficacia de liderazgo. Pero el hecho de que un gerente posea inteligencia, dominio en sí mismo y propiedades afines no garantiza en absoluto que sus subordinados sean productivos y estén satisfechos. No es tan fuerte la capacidad de esos rasgos para predecir el éxito del líder. Los primeros enfoques sobre el trabajo-persona ofrecen poca confiabilidad. La afirmación más sólida a partir de tales teorías es que los líderes se destacan por su orientación a los empleados logran que estos estén satisfechos. La investigación es demasiado variable para realizar predicciones sobre la productividad o sobre el hecho que la orientación a la tarea tiene en la productividad y en la satisfacción. Las abundantes investigaciones dedicadas al modelo de Fiedler no han confirmado la teoría en su totalidad pero si algunas de sus partes. Cuando existen situaciones de la categoría I, IV, V o VIII, se justifican la utilización del cuestionario del compañero de trabajo menos preferido para evaluar si existe correspondencia entre líder y situación y en el uso de esa información para predecir la productividad y satisfacción. La teoría del liderazgo situacional de Hersey y Bland Chard es sencilla, atractiva a primera vista e importante por reconocer de manera explícita que la capacidad y motivación del subordinado condiciona el éxito del líder. Pero, pese a su amplia aceptación la falta de apoyo empírico hace que la teoría, al menos por ahora, no tenga una base sólida.

El continuo autocrático-participativo y su equivalente moderno al modelo ofrecen varios estilos de liderazgo. Si bien los estudios de validación del modelo de Vroom y Yetton todavía son escasos, los resultados iniciales son alentadores. Una investigación por ejemplo descubrió que los líderes encajaban muy bien en el modelo tenían subordinados con mayor productividad y satisfacción que los concordaban poco con el. Una reserva importante, aparte de la necesidad de más estudios de corroboración es la complejidad del modelo en sí. Con cinco estilos, siete variables de contingencia y 18 resultados posibles sería difícil de utilizar como guía por los gerentes. Cabría preguntar si bajo el estrés de las actividades diarias puede esperarse que los gerentes observen el proceso consciente y racional del modelo. Desde luego, desde nuestro punto de vista descriptivo podríamos decir que eso no importa. Lo que sí importa, cuando encontremos líderes que se ajustan al modelo cabe suponer que también abra empleados productivos y satisfechos.

Por último el modelo de camioneta representa una teoría actualizada del trabajo-persona. Su uso de las características del trabajo como variables moderadoras han tenido bastante éxito sobre todo en la predicción del comportamiento. Pese a ello la teoría es relativamente nueva en la literatura del comportamiento organizaciones. En consecuencia, se propone más bien como un instrumento para dirigir la investigación y estimular la penetración que como una pauta segura de la acción gerencial.

## **LIDERAZGO Y DESARROLLO DE LA AUTORIDAD DEL DIRECTIVO**

Hemos visto que el líder ha de actuar en ese plano de la realidad -motivación trascendente- que constituye precisamente el; reino de la liberatd humana. Un líder, en cuanto tal puede no alcanzar los resultados que se peoponía -depende de la libertad de otras personas- y ser, sin embargo, un “líder perfecto”. Fijemonos que un directivo, en cuanto estratega y ejecutivo no tendría nunca porque fallar si se diese el caso de ser un perfecto estratega y un perfecto ejecutivo. Pero en el caso de liderazgo no ocurre de igual modo. No puede ocurrir porque los “resultados” que interesan al líder en cuanto tal se refieren precisamente a lso motivos que ha de tener la persona que actua bajo su dirección: El líder espera que actúe movida por motivación trascendente, es decir, que actué porque así quiere hacerlo debido al valor que su acción tendrá para otras personas. Por su puesto, al menos en cierta medida, se pueden imponer acciones - y, en consecuencia, resultados exteriores a un sujeto- si se tiene suficiente poder para ello. Lo que se puede imponer desde fuera son lass intenciones que llevan a acuar a una persona de un modo u otro. Precisamente son estas intenciones las que se esfuerzan en mejorar la dimensión del liderazgo. Un líder no esta satisfecho en cuanto tal - lo estará en cuanto a ejecutivo-estratega- si un subordinado le obedece perfectamente y obtiene los resulatdos que se le piden, pero lo hace por temor o porque espera un premio o por cualquier otra razón que no sea el valor real de lo que se le pedía.

Siendo tal la condición del liderazgo, está claro que, aún líder perfecto , no puede esperar con absoluta certeza el logro de sus propósitos. Los “resultados” que le interesan dependen en parte de las intenciones que otras personas al actuar, y esas otras personas pueden siempre ejecutar una acción - que como tal acción puede ser impuesta - pero con diferentes intenciones que nadie puede imponer fuera de ellas mismas.

Debido a estas circunstancias el liderazgo, no resulta sorprendente la resistencia de los teóricos de la dirección al tratar el tema, a incluir esta dimensión tal como la hemos definido, dentro de sus esquemas conceptuales sobre la función

directiva. Parece que, desde el punto de vista práctico, un buen directivo es aquel que es capaz de asegurar el logro de sus objetivos. Sobre esta base, se tendería a concluir que nuestra dirección de liderazgo aparece más bien como una cuestión de tipo filosófico poco trasladable al campo duro y práctico de la dirección. No vamos a tratar de delucidar esta cuestión puramente teórica, pero que sí que vamos a tratar sus implicaciones desde lo que podríamos denominar el punto de vista del directivo que ejerce como tal. Al fin y al cabo un práctico de la dirección con experiencia en su trabajo sabe muy bien que puede dejar de alcanzar algunos objetivos y seguir siendo un buen directivo.

Los buenos directivos están bastante familiarizados con el hecho de sacrificar, por ejemplo, algunos buenos negocios -que lo eran al menos en apariencia- porque saben de sobra que la pura eficacia no lo es todo en sus vidas. Pero un buen directivo generalmente busca conocer con toda claridad las razones que justifiquen por qué ha de seguir un determinado camino para alcanzar un objetivo concreto, cuando ese camino entraña mayor riesgo o mayores costes que otras alternativas que también se le ofrecen para alcanzar el mismo objetivo. En definitiva: ¿Porqué ha de esforzarse en conseguir los resultados en su organización procurando hacerlo conforme a las reglas del liderazgo, cuando parece que sería más fácil y seguro el intentarlo prescindiendo de las limitaciones que supone el querer comportarse como tal líder?

La respuesta a esta cuestión es doble: una parte se refiere al propio directivo y la segunda a la organización. La primera de ellas sería, más o menos, la siguiente: Si su directivo se esfuerza seriamente tratando de actuar como un líder, ese directivo mejorará en su propia calidad como ser humano. Además, nada debe tener respecto a posibles fallos en la línea de esta finalidad, puesto que ese logro depende únicamente de él mismo. El logro de esa mejora no depende de cómo sus subordinados puedan responder a su liderazgo. El argumento para probar esta afirmación pertenece al ámbito de la ciencia ética y aquí nos limitamos a enunciarlo, para pasar a tratar con cierto detalle acerca de la segunda respuesta a aquella cuestión, es decir, acerca de las razones que muestran la convivencia del liderazgo desde el punto de vista de la organización.

## **EL LIDERAZGO COMO ESTILO DE DIRECCIÓN**

Ya hemos visto que la unidad de la organización constituye el mejor activo de la organización y que es precisamente esa unidad lo que busca alcanzar un líder. También hemos visto que el logro de este objetivo no depende únicamente del propio líder, sino que también depende de la libertad de aquellos que dirige. Recisamente este último punto es el que nos hace afirmar que siempre existirá una posibilidad de fracaso, con independencia de la calidad de liderzgo que posea el directivo. Sin negar essta incertidumbre -esta posibilidad de fracaso- es importante, sin embargo, resaltar que cualquier otro estilo de dirección - y, en concreto, cualquier estilo que prescindia de la dimensión de liderazgo- tiene también posibilidades de fracasar. Además, podemos predecir que esos fracasos pueden producirse, tal vez, un poco tarde, pero que son más peligrosos.

Hay un hecho fundamental, casi trivial, que ehmos de reconocer a la hora de analizar el tarbajo de cualquier directivo, y es que un directivo tiene que ocuparse y tratar con motivaciones humanas de la misma manera que un conductor de vehiculos ha de tratar de motores o un arquitecto con materiales de construcción. Los errores a la hora de juzgar la calidad de esos materiales que han de manejarse en cada uno de los casos, suelen tener las más funestas consecuencias desde el punto de vista práctico. Or supuesto que la motivación humana es el material más delicado de manejar . Hemos visto que un directivo puede intentar mejorar la calidad motivacional de las personas que dirige ‘-ese es el objetivo del liderazgo- si de hecho se lo quiere proponer como norma de sus actuacioness al dirigir. También puede decidir el no hacer nada para facilitar esa mejora, y pensar únicamente en los logros en los planos de la eficacia y atractividad de su organización. Por su puesto que lo que no puede decidir es la calidad de las motivaciones de las personas a quienes esta dirigiendo: ese es un dato del que tiene que partir, como tiene que partir de1 los gustos, aficiones, capacidades, etc. De esas personas.

Ahora bien, lo que no cabe olvidar es que le juicio acerca de la calidad motivacional de una persona o de un grupo de personas es un juicio de notable dificultad. Se da, además, una circunstancia que tiende a agravar el problema , y que cualquier persona juzga acerca de los motivos de otra u otras utilizando como modelo sus propias motivaciones en circunstancias similares. As motivaciones no

pueden ser objeto de motivación directa; nuestras acciones llegan sólo a captar tan sólo las acciones y, en consecuencia, hemos de inferir los motivos de las personas para actuar, y así lo hacemos, a través de la experiencia directa que tenemos de nuestros propios motivos. Como corolario de este proceso, no es difícil demostrar que ninguna persona puede confiar fácilmente en la calidad de los motivos de las personas cuando esa calidad es superior a las de los motivos propios. Para una persona que no esté sintiendo la fuerza interna de la motivación trascendente de otras personas que para una persona que no sabe nada el confiar que pueda flotar en el agua.

Así encontraremos, en general, que un directivo atribuye a sus subordinados el mismo tipo de motivos que él tiene. Si ese directivo no piensa más que en ganar dinero, tenderá a pensar que los demás o son tontos o lo que buscan es también dinero y nada más que dinero. Si el directivo se mueve sobre todo por motivación intrínseca, pensará normalmente que algunas otras personas realmente se mueven porque les gusta lo que hacen y que las demás -los malos- son perezosos, irresponsables y tan sólo se les puede mover a base de premios y castigos. La descripción es, tal vez, un poco exagerada pero es útil para clarificar lo que tratamos de decir acerca de las dificultades a la hora de no equivocarse al juzgar sobre la motivación ajena.

Esas dificultades deben de tenerse muy presentes para hacernos cargo de las dificultades inherentes a la función directiva, en cuanto esta supone manejar motivaciones humanas, ya que dichas motivaciones -la calidad motivacional de los componentes de una organización- establecen dos limitaciones a la acción directiva desde el lado de la motivación.

Límite primero: Si un directivo intenta apelar a cualidades motivacionales que no existen en el subordinado, ese directivo no alcanzará los resultados que se proponía conseguir. Con ello queremos decir que sí, por ejemplo, nos interesa que un director de producción realice algunos esfuerzos extraordinarios a fin de sacar de apuros al director de ventas, y apelamos para ello a su lealtad hacia un compañero en dificultades, etc., cuando ese director de producción es una persona que presta poca atención a cualquier otro tipo de motivos que no sea los de tipo intrínseco, es prácticamente seguro que no conseguiremos una gran colaboración por ese camino.

Probablemente será mucho mejor hacerle ver con claridad que si no colabora se lo vamos a hacer sentir en el plano que de verdad le afecta.

Límite segundo: Este límite se refiere al caso opuesto al anterior, es decir, al caso en que un directivo no apela a calidades motivacionales de tipo superior cuando sus subordinados son receptivos a ese tipo de motivos. Cuando se dan esas circunstancias, la fuerza sin utilizar que es la motivación trascendente tiende a operar contra los objetivos perseguidos por el directivo.

Pensemos, por ejemplo, en un subordinado que ha hecho algún sacrificio importante por afecto o lealtad hacia su organización. ¿Cuál no sería su frustración si sus motivos reales no fuesen entendidos y sus jefes tratasen de cancelar toda la cuestión sencillamente a través de una gartificación o algo por el estilo? Ese proceso, por el cual se generan frustraciones en los subordinados, es el que trata de recoger este segundo límite. La dirección de personas que tienen estructuras motivacionales de gran calidad es algo exigente para un directivo. No es nada fácil interpretar música con instrumentos de gran calidad y finura. Indudablemente sólo con ellos pueden obtenerse obras de arte, pero cualquier manejo indebido de esos instrumentos tiende a provocar mayores disonancias que en caso de estar manejando instrumentos burdos.

- 1.-Tampoco hay que olvidar que las consecuencias finales de esos procesos de frustración que puede generar un directivo pueden llegar a ser verdaderamente graves para la propia organización. No suelen quedarse dentro del individuo solamente, haciéndole un poco infeliz o resentido tal vez, y sin consecuencias para las organizaciones. El resultado final pertenece siempre a una de las tres siguientes categorías
- 2.-Los individuos de gran calidad en sus estructuras motivacionales tenderán a abandonar la organización.
- 3.-Los individuos pueden aceptar las reglas de juego adaptando sus estructuras motivacionales a esas reglas. Ello significaría que aceptarían un deterioro en la calidad de sus motivos, sacrificando motivaciones superiores a fin de lograr mayores satisfacciones de las motivaciones inferiores. Con mucha gente funcionando de esa manera, es fácil predecir que la organización se está ganando

un sistema espontáneo con un tipo de comportamiento similar al de la garra de mono, y a no demasiado largo plazo.

4.-Los individuos pueden intentar ambas cosas a la vez es decir, seguir en la organización y no deteriorar la calidad de sus motivaciones. En ese caso el directivo está provocando el nacimiento de una fuerza de oposición, con un fuerte liderazgo contra sus propias actuaciones como directivo. Las revoluciones suelen comenzar de ese modo.

En definitiva un directivo - le guste o no- haya de adaptar su comportamiento que tengan sus subordinados. Esta condición es casi tautológica. Pero un directivo tiene también que adaptar su comportamiento a las motivaciones que le gustaría desarrollar en sus subordinados. Esta segunda afirmación ya no resulta tan evidente pero como hemos visto, si no lo hiciese así, si no dedicase sus esfuerzos a fin de comportarse como un líder, más tarde o más pronto estaría violando ese segundo límite de la acción directiva que acabamos de analizar. Un directivo no puede desempeñar su papel manteniéndose siempre en la línea de mayor seguridad a fin de evitar los errores a que se refiere el límite primero. Su propia misión le exige la asunción de algún riesgo a la hora de apelar a las motivaciones de sus subordinados al menos para no dejar insatisfechas las motivaciones de alta calidad cuando estas se dan. Notesé que para asegurar el segundo límite no se viola, el directivo a de tener un autentico compromiso consigo mismo esforzandose por dirigir como un líder, a de tener en definitiva, una decidida actitud hacia la mejora de la calidad motivacional de sus subordinados. Goethe ha expresado esto mismo con notable precisión y brevedad al decir: "Si tomamos a los hombres como son, los hacemos peores; si los tratamos como deberían ser, entonces los conducimos allí donde deben ser llevados".

Hemos visto la importancia práctica de la dimensión de liderazgo de un directivo. Sabemos que no se trata de una dimensión que pueda ser dejada de lado, como si fuese una especie de lujo innecesario, ya que afecta a lo más profundo de la organización.

Veamos como ha de comportarse, que a de hacer un directivo para ser un líder.

### **La acción de liderazgo**

Puesto que nadie puede obligar a moverse por motivación trascendente a otra persona, parece que tendríamos que preguntarnos acerca de que es lo que cabe hacer respecto al desarrollo de ese tipo de motivación desde fuera del individuo. Cualquier tipo de "manipulación directa" es imposible como hemos visto. ¿Cuál es pues, el tipo de actuación que ha de seguirse para operar sobre esta motivación? Suele darse un malentendido al tratar con esta cuestión, malentendido que tiene su origen en la confusión de dos afirmaciones que parecen decir lo mismo pero que son muy distintas. Una de ellas - que es verdadera- expresa el hecho de que nadie puede hacer todo lo que es necesario hacer para conseguir que otra persona se mueva por motivación trascendente. La otra afirmación - que es falsa - dice que, puesto que nadie puede conseguir que otra se mueva por motivación trascendente, no se pueda hacer nada para ayudar a que tal motivación se de en otra persona. Está claro que se pueden hacer muchas cosas -nunca todas las cosas necesarias para ello a fin de conseguir que otras personas mejoren sus estructuras motivacionales. Es decir, se puede ayudar desde fuera a que una persona mejore la calidad de sus motivos. Eso no se opone al hecho de que mejorarán , a menos que esa persona quiera mejorarlos ella misma.

Lo primero que un directivo puede hacer como líder es muy fácil de formular, ya que es algo puramente negativo. Podríamos expresarlo diciendo: No ser un obstáculo para que sus subordinados actúen por motivación trascendente cuando quieren hacerlo.

Contra lo que pueda parecer, esa condición no es nada fácil de cumplir. De hecho, el mundo sería probablemente mucho mejor ssi todas las organizaciones respetasen aquella condición. Y no hace falta que pensemos únicamente en los caso extremos, en organizaciones cuyos objetivos son antisociales -un grupo de bandidos, por ejemplo- en las cuales los miembros de la organización son premiados -apelaando a su motivación extrínseca- por realizar cosas que directamente destrozan su motivación trascendente. Pensemos acerca de los procesos más normales en casi todas las organizaciones por honorables que sean. No se olvide que los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes suelen estar en conflicto dentro de nosotros mismos. No se que cualquier directivo, a través del uso de su poder, está

manejando el plano de los motivos extrínsecos. Así pues, es bastante fácil que con su actuación pueda agravar aquel conflicto, incrementando la motivación extrínseca en una persona hacia acciones con valor negativo desde el punto de vista de la motivación trascendente. Por supuesto que, probablemente, ningún directivo normal se dedicará a ese tipo de juego por el puro gusto de deteriorar estructuras motivacionales. Pero es frecuente que precisamente aquellas acciones que tienen un alto grado de eficacia a corto plazo, tengan simultáneamente un valor negativo para la motivación trascendente, y el conflicto tenderá a aparecer con esa misma frecuencia. Cualquier directivo demasiado atento a maximizar eficacia, y que no preste suficiente atención a la dimensión del liderazgo, provocará muchas situaciones en que sus subordinados tendrán verdaderas dificultades para seguir su motivación trascendente. Poco importa que el directivo en cuestión sea consciente de ello o no, el resultado será más o menos el mismo.

Esas situaciones conflictivas pueden aparecer en decisiones aisladas - simplemente una regañina por parte de un encargado a un empleado por "perder el tiempo y la venta" cuando éste estaba intentando ayudar del mejor modo posible a un cliente concreto- o pueden estar institucionalizadas a través de todo un sistema de control con los incentivos fuertemente ligados a los objetivos formalizados y con demasiado énfasis en el logro de óptimos a nivel individual.

La segunda cosa que un directivo puede hacer para mejorar la unidad de su organización es enseñar a valorar las consecuencias de sus acciones para las otras personas. La verdad es que la motivación trascendente es una fuerza de bastante intensidad dentro de los seres humanos. Al menos como energía potencial está allí y, frecuentemente, está esperando solamente un pequeño esfuerzo por parte del conocimiento de la persona para actualizarse. Así pues, la segunda posibilidad abierta para la acción de liderazgo que ahora tratamos, no es otra que la de actuar sobre el conocimiento de los individuos. Obsérvese que, a la hora de tomar decisiones "egoistas", todos usamos más o menos la misma "técnica": Nuestra imaginación anticipa vivamente las satisfacciones que esperamos conseguir de la decisión mientras que al mismo tiempo pueda ocasionar a otras personas. En ese proceso cognoscitivo es en el que puede actuar el líder. Sus esfuerzos en este plano

se oprietan a enfrentar a sus subordinados con las consecuencias de sus acciones para otras personas.

No es difícil darse cuenta de la gran dedicación que puede suponer para un directivo el empeño en enseñar a sus subordinados en este plano. Por esta razón, está claro que su influencia inmediata puede extenderse a pocas personas, dado que es un proceso que necesita de relaciones personales frecuentes e intensas, es decir, una gran riqueza de conexiones informales. Muy probablemente un buen directivo puede actuar de esta manera -al menos de modo apreciable- tan sólo con las personas que son subordinados inmediatos suyos. Sin embargo, la mayor parte de ese entrenamiento consistirá en enseñarles a hacer algo similar con los mismos con los que a su vez dependen de ellos. A poco que reflexionemos sobre el particular, nos daremos cuenta de que es perfectamente natural que ocurra de esa manera: Es el único camino para difundir en una organización todo un estilo de dirección.

Y entramos, finalmente, en la tercera y última acción directiva respectivamente al liderazgo. Y no es solamente una línea de actuación sino que, de hecho, constituye una verdadera condición incluso para aplicar las dos anteriores. Consiste en lo que podríamos denominar la ejemplaridad del directivo. Tan sólo un directivo que se éste seriamente esforzando por actuar por motivación trascendente tendrá la posibilidad de influir sobre sus subordinados en ese plano. En la medida en que él mismo actúa por motivación trascendente está haciendo tanto como puede hacerse para convencer a otras personas para que actúen también del mismo modo. En esa misma medida estará ya comportándose como un líder. Cuando los motivos dominantes en un directivo son de ese tipo, llegará en ocasiones incluso a renunciar a su posición si, debido a su falta de calidad como estratega o como ejecutivo, llega a darse cuenta de que, a pesar de su buena intención, no es capaz de dirigir la organización adecuadamente, no es capaz de satisfacer los intereses mínimos de sus subordinados en aquellos otros dos planos de la eficacia y la atraktividad.

Por el contrario, cuando los motivos dominantes en un directivo no son de tipo trascendente, será extraordinariamente peligroso para él cualquier intento de apelar a la motivación trascendente de sus subordinados. Sus motivos reales serán descubiertos más pronto o más tarde (generalmente antes de lo que él suponga), y

los individuos suelen reaccionar de manera contra cualquier que los engaña apelando falsamente a un plano de motivaciones tan profundo.

### **El desarrollo de la autoridad**

La ejemplaridad en el comportamiento del directivo no es tan sólo el modo más eficaz para ayudar a otros para que actúen a su vez por motivación trascendente, en el fondo es el único modo de conseguirlo. Las otras dos líneas de actuación no son más que aspectos de esta última, y sin ella no sería más que peligrosas manipulaciones. Esa ejemplaridad, como veremos a continuación, es condición necesaria para el logro de la autoridad, y la autoridad es la fuerza del líder.

Para desarrollar nuestro argumento hemos de comenzar distinguiendo entre el poder que tenga una persona para hacer cumplir sus mandatos, y la autoridad -que esa misma persona puede o no tener- por la cual sus órdenes son aceptadas sin que medie coacción de ningún tipo sobre sus subordinados.

La distinción es muy antigua -aparece ya el Derecho Romano- y es probablemente una de las más útiles para comprender los procesos de dirección. Los nombres clásicos correspondientes son los de potestas (poder) y auctoritas (autoridad). Muchas veces se utilizan como si ambos conceptos tuviesen más o menos el mismo significado, y esa confusión pone de relieve precisamente una notable falta de entendimiento de los procesos reales de influencia por los que una persona puede seguir las órdenes emanadas de otra persona. Porque la auctoritas y la potestas representan modos opuestos de influencia en el comportamiento de las personas. La potestas representa el poder, la capacidad de una persona para premiar o castigar a otras personas (aquellas bajo su potestad). Es, en definitiva, la capacidad para manejar motivos extrínsecos en el comportamiento de otras personas. La auctoritas, por el contrario es la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a motivaciones internas de otras personas. La autoridad se basa en la libre aceptación, por parte de aquéllos que obedecen, de las órdenes que formula la persona que posee autoridad. De hecho sólo la autoridad hace que alguien sea obedecido en sentido estricto. Porque, en rigor, "obedecer" significa "querer lo que otra persona quiere y porque esa otra persona lo quiere". "Obedecer" no significa

"hacer lo que otra persona quiere porque tiene el poder coactivo para imponer su voluntad".

La autoridad es aquello que las personas dan a quienes las dirigen, es un signo de reconocimiento de la calidad de líder de un directivo por parte de aquellos que están bajo su mando.

La potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona -aquella que tiene la potestad- tiene un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente (sea premiado o castigado) sus mandatos.

Cualquier directivo, normalmente, tiene un cierto grado tanto de potestad (puede elevar retribuciones o despedir personas, etc.) como de autoridad (sus subordinados suelen tener cierta confianza en que sus mandatos son adecuados para el beneficio de todos, que son mandatos que vale la pena cumplir). Naturalmente la calidad de un directivo depende de la cantidad de potestad que necesita para que sus órdenes sean efectivamente cumplidas. Si tiene muy poca autoridad, nadie atenderá sus mandatos a menos que tenga una gran potestad. Si goza de gran autoridad, no necesitará ejercer el poder para que sus mandatos sean aceptados.

La ejemplaridad de un directivo -decíamos más arriba- es el único medio para alcanzar la autoridad. Ello es así porque una persona tiene autoridad respecto a otra si -y solamente si- esta última confía en la primera. Es la confianza en las intenciones de quien manda lo único que puede dar origen a la autoridad. Tan sólo cuando una persona se siente segura acerca de las intenciones de otra, acerca de que ésta última intenta conseguir no tan sólo algo bueno para ella misma sino también para la primera, puede ésta confiar en aquella y darle autoridad. Tan sólo cuando una persona sabe que su propio bien es indiferente para otra y que, en consecuencia, va a ser ponderado en sus decisiones, se da el fundamento para reconocer la autoridad de esta última para decidir sobre temas que afectan a ambas.

Por supuesto que la confianza en las intenciones es condición necesaria para la autoridad, pero no es suficiente. Para que la autoridad se dé de hecho es también imprescindible la confianza en las capacidades de una persona para decidir de modo adecuado. Obsérvese, sin embargo, que esta segunda condición, sin la primera, no sólo no puede ser fundamento de la autoridad, sino todo lo contrario: Es mucho más de

temer una persona competente , si sus intenciones respecto a mi son malas, que una incompetente con esas mismas intenciones. En el caso de un directivo, su competencia viene dada por su capacidad para hacer funcionar la organización por encima de los niveles mínimos necesarios de eficacia y atractividad. Sobre esta base, el directivo que intenta el desarrollo de su dimensión de liderazgo es un directiva que intenta conseguir autoridad sobre sus subordinados. Hemos visto el proceso por el cual se puede llegar a adquirir autoridad. Vamos a terminar con una descripción de los procesos por los cuales se llega a perder autoridad. La descripción arroja bastante luz acerca de lo que se espera de la actuación de un líder, al señalar lo que este debe evitar.

### **La pérdida de autoridad**

Un directivo va ganando autoridad en la medida en que va usando correctamente el poder de que dispone. El uso de la potestad genera autoridad. Hemos descrito someramente este proceso. Vamos ahora a describir el proceso opuesto. Sintéticamente podríamos enunciarlo del siguiente modo: La autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder , de la potestad. Para avanzar en la descripción nos bastará con aclarar que significa el "uso incorrecto " del poder.

El poder puede ser usado incorrectamente de tres maneras distintas: cada una de ellas representa un grado diferente de desprecio de los motivos de otras personas (representan, en definitiva, grados de ausencia diferentes de la motivación trascendente en los procesos decisionales del directivo).

- Primera : El uso injusto del poder.- El uso del propio poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Implica una motivación trascendente que desciende por debajo de los mínimos que se requieren para hacer posible esa colaboración entre seres humanos que llamamos organización. Destruye la autoridad casi inmediatamente y resulta extraordinariamente difícil volver a recuperarla.
- Segunda: No usar el poder cuando debe usarse.- Es deber de un directivo el usar el poder de que dispone a fin de asegurar que se logran los mínimos necesarios de eficacia y atractividad en su organización . En la medida en que fracase en este empeño, sus subordinados dejarán de confiar, al menos, en su competencia

profesional. Deja de usar el poder de que dispone, cuando está en juego el logro de los resultados que son necesarios para todos los que componen la organización , revela una grave falta de competencia en el directivo. Así pues, queda claro que el uso del poder no sólo no se opone al liderazgo sino que, por el contrario, un líder puede verse obligado, precisamente por ser líder , a usarlo con verdadera fortaleza, aunque no le gustase hacerlo. Un líder tiene que esforzarse en conseguir ciertos resultados mínimos condiciones de supervivencia en el corto plazo, condiciones que vienen expresadas en mínimos necesarios de eficacia y atraktividad, incluso a través de uso de procedimientos coactivos, sino tiene otro modo de conseguirlos. Una vez esos mínimos están asegurados, la dimensión del liderazgo le impulsará a apelar a motivaciones superiores a la extrínseca - fundamentalmente a la motivación trascendente - , para buscar resultados superiores a aquellos mínimos. Sino lo hace así, se encontrará con que se empezará a dudar de sus intenciones.

- Tercera: El uso inútil del poder.- Es un camino a través del cual la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello hasta que es demasiado tarde. Consiste en un uso del poder que tiende a establecer demasiadas restricciones en la libertad de actuación de los subordinados. Y "demasiadas" quiere decir "innecesarias", quiere decir no justificadas en función de los resultados a conseguir. Significa, en definitiva, un sacrificio excesivo de la atraktividad de la organización.

## **BIBLIOGRAFIA**

- **OFICIO Y ARTE DE LA GERENCIA - VOL I**
- **ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE HARVARD.  
JOSEPH L. BOWER.**
- **PROGRAMA DE ACTUALIZACION PARA EGRESADOS DE LA  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**
- **ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**
- **INTRODUCCIÓN A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION.  
IDALBERTO CHIABENATO**
- **ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL  
HAROLD KOONTZ  
HEINZ WEIHRICH**
- **ADMINISTRACIÓN.  
WILBURT JIMENES CASTRO**