

ESTILO DE LIDERAZGO ASUMIDO POR GERENTES DE HOTELES 5 y 4

ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

MARIA JOSE HERRERA SUCCAR

GIOVANNA ELVIRA ANGULO BLANQUICETT



UNIVERSIDAD DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Barranquilla

2006

ESTILO DE LIDERAZGO ASUMIDO POR GERENTES DE HOTELES 5 y 4  
ESTRELLAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

MARIA JOSE HERRERA SUCCAR  
GIOVANNA ELVIRA ANGULO BLANQUICETT

Monografía para optar al título de:  
Master en Administración de Empresas

Asesor:  
ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ



UNIVERSIDAD DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Barranquilla, 2006

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 DESCRIPCION	8
1.2 FORMULACION	10
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. OBJETIVOS	13
3.1 OBJETIVO GENERAL	13
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
4. MARCO REFERENCIAL	15
4.1 MARCO TEORICO y AXIOLÓGICO	15
4.2 MARCO CONCEPTUAL	97
5. DISEÑO METODOLOGICO	98
5.1 TIPO DE INVESTIGACION	98
5.2 DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES	98
5.2.1 Variable Dependiente	98
5.3 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE	98
INFORMACION	
5.3.1 Fuentes Primarias	98
5.3.2 Fuentes Secundarias	99
5.4 POBLACION Y MUESTRA	99
6. ANALISIS DE RESULTADOS	100
6.1 ESTILO DE LIDERAZGO	100

6.2 MODALIDADES DE PODER	105
6.3 PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS GERENTES	110
6.4 CONFLICTO Y LIDERAZGO	115
6.5 SEGUIDOR	121
6.6 HABILIDADES DE LIDERAZGO	124
6.7 DESARROLLO DE LIDERES	129
7. RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXO. Entrevista Realizada a los Gerentes de los Hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias.	174

## LISTA DE TABLA

	Pág.
Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección.	23
Tabla 2. Modos de ser y dimensiones filosóficas	88

## LISTA DE FIGURA

	Pág.
Figura 1. Matriz de Blake y Mouton para los estilos de dirección	63
Figura 2. Modelos de liderazgo de Fieldler	67
Figura 3. Cuadrícula de Hersey y Blanchard del Liderazgo situacional	73
Figura 4. Definición del liderazgo	101
Figura 5. Características del buen seguidor	105
Figura 6. Comportamientos del líder para obtener resultados	107
Figura 7. Cómo el líder impulsa a los empleados	108
Figura 8. Qué hacer ante el desánimo de los empleados	109
Figura 9. Principal función del gerente	112
Figura 10. Situaciones de conflicto	117
Figura 11. Características del buen seguidor	122
Figura 12. Líderes o personas que han sido modelo a seguir en el desarrollo de las habilidades de liderazgo	126
Figura 13. Hechos que han impulsado las habilidades de liderazgo	127
Figura 14. Desarrollo de líderes	131

## INTRODUCCIÓN

Es bien sabido que las organizaciones se desenvuelven en un medio cada vez más cambiante, en el cual, los clientes se han vuelto más exigentes, más conocedores, dispuestos a elegir con decisión, por lo que se hace necesario que las organizaciones adopten una filosofía empresarial orientada a satisfacer mejor que los competidores y de manera permanente las necesidades y expectativas de los clientes, mejorando continuamente con la participación activa de todos sus miembros. Precisamente para satisfacer las necesidades de los clientes, la organización debe reconocer a su cliente interno, y como el estilo de liderazgo ejercido por los gerentes inciden en el desempeño exitoso en los puestos de trabajo de cada uno de los empleados.

Siendo concientes de dicha situación, en el presente trabajo de grado se analiza el estilo de liderazgo de los gerentes de los hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias, sector importante para la economía y el desarrollo de la industria y el mejoramiento de la calidad de vida de los cartageneros. Identificando no sólo las características del líder sino analizando el impacto en los resultados como lo expresa Peter Drucker “El liderazgo efectivo no se relaciona con hacer discursos o de que el líder sea querido; El liderazgo está definido por los resultados y no por los atributos”.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### DESCRIPCION

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo.

Si se le pregunta a cualquier grupo de profesionales: ¿Qué hacen los mejores líderes?, las respuestas suelen ser de la más variada índole. Los buenos y excelentes líderes fijan la estrategia, motivan al grupo, desarrollan una misión; crean una cultura corporativa. Sin embargo, cuando se les pregunta: ¿Qué deben hacer los mejores líderes?, si el grupo está compuesto por profesionales experimentados, es muy probable que la respuesta correcta sea unánime: "la principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos".



El Gerente es un Líder en la empresa, de la misma manera debe tener un impacto e influencia sobre la conducta de sus subordinados; en su trabajo cotidiano, se ve enfrentado con las cuestiones principales del liderazgo, asume responsabilidades, delega facultades, fija objetivos, toma decisiones, controla y evalúa funciones, forma equipos, dirige conflictos, un proceso en que los seguidores deben aceptar y estar motivados para respaldarlo para efectuar el cambio, y a través de su acción genere una cultura del servicio y se cumplan los objetivos de competitividad.

Cartagena es una ciudad turística por excelencia, en ella existen Hoteles 5 y 4 estrellas, que brindan servicio a miles de turistas nacionales e internacionales. Estas organizaciones tienen que responder exitosamente a las exigencias de este mercado. El servicio y la atención que estas ofrecen lo brindan las personas que en ellas trabajan, por lo que el estilo de liderazgo asumido por los gerentes de estas organizaciones es un pilar fundamental, y motor guía para alcanzar los objetivos y las estrategias empresariales.

## 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

Por lo anteriormente descrito, surgen los siguientes interrogantes:

### 1.2.1 General

- ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en los Gerentes de los Hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena?

### 1.2.2 Formulaciones específicas:

- ¿Cómo los gerentes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena, hacen uso del poder para influir en sus empleados?.
- ¿Qué hechos o experiencia, han impulsado el desarrollo de habilidades de liderazgo en los gerentes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena?
- ¿Cuál es la principal función de los Gerentes de los Hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena?
- ¿Cuáles son las situaciones de conflicto que generalmente se le presentan, a los Gerentes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena en cuanto a las relaciones con el personal?
- ¿Cómo las organizaciones hoteleras en la ciudad de Cartagena de Indias desarrollan líderes?

## 2. JUSTIFICACION

LUSSIER y ACHUA establecen que el 80% de los problemas que se encuentran en la organización se deben en gran medida por el estilo no adecuado de liderazgo asumido en las distintas situaciones que se presentan, las ciencias tecnológicas, se han desarrollado mucho, más rápido que las ciencias que estudian las personas, es una paradoja que estemos sudministrando, suborganizandoo el talento humano de la organización.

Las personas son las que llevan a cabo los procesos, avances, representan la imagen de la empresa, realizan logros y los errores de esta, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado.

El estilo asumido por el líder en las diversas situaciones, su habilidad para resolver problemas, las acciones que emplea en las situaciones de cambio, las relaciones interpersonales que lleva con los empleados, el manejo del desempeño de los integrantes de su grupo, la flexibilidad en sus operaciones cotidianas, y todos sus comportamiento en las diferentes situaciones, depende el éxito que tenga él y sus seguidores. Al realizar éste estudio se quiere identificar el estilo asumido por los gerentes en un segmento de la industria, de la ciudad de Cartagena.

Conscientes de que el alcance de los objetivos de la empresa, se deben en gran medida al manejo que se les de a los empleados, se pretende

determinar el estilo de liderazgo adoptado por las personas que administran la organización. Se requiere identificar cuales son las características predominantes en los Gerentes de los Hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena.

También es oportuno reconocer que dicha investigación a nivel particular y personal, facilitará a las investigadoras profundizar los conocimientos en el tema, aumentando así las capacidades profesionales y laborales para un desempeño exitoso en el área.

Y como es bien sabido, por tratarse el Trabajo de Grado para Optar al Título de Master en Administración de Empresas de la Universidad del Norte, sobre el análisis del estilo de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias, sector muy puntual en el área de servicios no explorado por los estudiantes de dicha universidad, permitirá nutrir la línea de investigación sobre el tema desarrollado.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el estilo de liderazgo predominante por los gerentes de los hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar el estilo de liderazgo predominante en los Gerentes de los Hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena
- Identificar las modalidades de poder usado por los gerentes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena
- Determinar hechos o experiencias que han impulsado el desarrollo de habilidades de liderazgo en los gerentes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena
- Identificar la principal función de los Gerentes de los Hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena

- Identificar las situaciones de conflicto que generalmente se le presentan, a los Gerentes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena en cuanto a las relaciones con el personal.
- Describir como las organizaciones hoteleras en la ciudad de Cartagena de Indias desarrollan líderes.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEORICO y AXIOLÓGICO

Actualmente las organizaciones están sumergidas en un mundo donde se vive una gran crisis de autoridad, el gerente debe ganarse la obediencia de sus colaboradores a través de su habilidad para manejar situaciones y tratar a la gente. Ser jefe es hoy un mérito personal, más que un don o una herencia, es así como el jefe que no tiene habilidades desarrolladas está destinado a fracasar, teniendo en cuenta que las sociedades se vuelven más competitivas, las empresas luchan cada vez más por lograr la efectividad en los equipos de trabajo, influyendo en el comportamiento de sus subordinados. Cabe destacar que en ocasiones la administración coacciona, mientras que los líderes se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores, como lo establece Ricardo Semler; “Un líder no puede limitarse por siempre a amenazar o a forzar a las personas a que cumplan con su trabajo, el intercambio entre el líder y el seguidor debe satisfacer a ambos”

En las últimas décadas la gente del área gerencial ha participado en la búsqueda del mejor estilo de liderazgo, el reconocimiento de la tarea y de la relación como dos dimensiones, han sido denominadas de diversas maneras, desde autocráticas y democráticas, orientadas hacia el empleado y orientadas a la producción, aunque el Gerente adopte un estilo específico, para el equipo de trabajo como grupo debe ser efectivo para el logro de los

objetivos organizacionales. Cuando decimos líder aludimos a que puede ser un administrador o subordinado, un líder cuenta con la habilidad para influir en los demás, un administrador tal vez no.

Al hablar de líder, también tenemos que mencionar seguidor, el seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder, y puede ser administrador o subordinado. Los buenos seguidores no son los que le dicen amén a todo, y siguen a ciegas al líder, sin aportar algo que puede influir en él.

El estilo de liderazgo centrado en los empleados en los que se destaca un liderazgo de apoyo y facilidad de interacción, demanda un cierto grado de concentración del líder en la satisfacción de las necesidades de los empleados y al mismo tiempo fomenta las relaciones interpersonales. El líder se muestra sensible a los subordinados y se comunica con ellos para cultivar la confianza, al apoyo y respeto, buscando al mismo tiempo su beneficio, fundamentando la relación en la confianza mutua, sin dejar de hacer lo que se debe hacer e influenciando a los seguidores a correr riesgos.

Los líderes eficaces saben cuando guiar y cuando seguir, por ello con frecuencia éstos y aquellos intercambian papeles en los procesos de influenciar, cuentan con uno o más colegas cercanos, que influyen en ellos.

Estos a su vez enseñan habilidades de liderazgo a su personal e influyen en los seguidores para que no piensen en función de sus propios intereses, sino



en los intereses de la organización. El liderazgo ocurre cuando los seguidores sienten el influjo de hacer lo que es ético y beneficia a la organización y a ellos mismos, los integrantes de la organización necesitan trabajar en conjunto, orientados hacia un resultado que desee tanto el líder como los seguidores, fijar objetivos que supongan retos y anteponer las responsabilidades para lograrlos, teniendo en cuenta que la organización necesita modificarse de continuo adaptándose a un ambiente que se transforma con rapidez, se necesita entonces un líder y un seguidor.

Estudios recientes sostienen que hay una estrecha relación entre un liderazgo de orientación humana y la satisfacción en el trabajo.

Dentro de la organización el líder desempeña diferentes funciones, definidas como comportamientos que se esperan que una persona deba tener al realizar una labor.

Entre las que se encuentran la función de representación cuando actúa en nombre de la organización o del departamento al que dirige en las actividades legales, ceremoniales, legales, simbólicas y en general a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la empresa, así como también desempeña las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o el gerente de la organización. Efectúa a la vez la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización, que implica crear toda una red de contactos

para fomentar las relaciones y obtener información. El líder también desempeña una función de monitoreo al obtener información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad de la organización, parte de esta información se transmite a otras personas de la unidad o a personal externo a la unidad, por medio de informes, el diálogo, juntas y reuniones entre otros.

Los líderes tienen funciones emprendedoras, cada vez que innovan iniciando mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo, crea nuevos. Así como desempeñan una función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas, como huelgas sindicales, daños a las máquinas y equipos. Desempeñan funciones de asignación de recursos, para el desarrollo de cada una de las actividades en el alcance del objetivo organizacional. Así como funciones de negociados cuando representan a la unidad de la organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límite fijos, como lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto o servicio, diseñar paquetes salariales, negociar contratos con sindicatos, clientes y proveedores.

En las organizaciones algunas personas son sociables, otras son tímidas dinámicas, tranquilas, frías, pasivas, estas características se relacionan con los comportamientos, que están constituidos por rasgos individuales, los rasgos son características que distinguen a las personas, siendo en

concordancia la personalidad una combinación de los rasgos que definen el comportamiento de un individuo, entender la personalidad de alguien es importante, pues influye en su comportamiento, lo mismo que las percepciones y actitudes. Conocer la personalidad ayuda a explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo de los demás. Es de resaltar que la personalidad tiene bases genéticas, pero también influyen en la personalidad la familia, los amigos, la escuela y el trabajo.

Existen muchos métodos para clasificar la personalidad entre los que se pueden destacar el Modelo de las Cinco grandes Dimensiones de la Personalidad, expuesto por LUSIER y ACHUA, que realiza una clasificación de los rasgos dentro de las dimensiones de emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad y apertura a la experiencia. Quienes tienen una disposición baja evitan toda modificación y novedad

Así como fueron definidos rasgos de liderazgo orientados al logro, se han identificado aquellos que conducen al fracaso en el liderazgo, por ejemplo hace tiempo se realizó un estudio en el que se comparó a 21 ejecutivos fracasados con otros 20 que habían ascendido exitosamente a la cima en la escala corporativa, los primeros habían tenido triunfo con anterioridad y se esperaba que llegaran más lejos, pero a la hora de los ascensos los pasaron por alto, los despidieron o los jubilaron prematuramente, su problema radicaban principalmente en que no trataban a las personas como activos valiosos, no lograron hacer el cambio de paradigma de la administración al

liderazgo. Entre las razones por las que fallaron reencontraban, que su estilo era intimidatorio y los consideraban insensibles y bruscos, parecían fríos, distantes y arrogantes, defraudaban la confianza del personal, eran egocéntricos y parecían ambiciosos en exceso y siempre concentrados en el trabajo siguiente, tenían problemas de desempeño específicos con el negocio y administraban en exceso, siendo incapaces de delegar responsabilidades o formar un equipo.

Lussier y Achua (2002), ya en el terreno particular de los estilos de dirección y liderazgo (aunque más de lo segundo que de lo primero), plantean que una forma de clasificar las teorías y las investigaciones en torno a tales tópicos puede estar dada por tres ejes de análisis a través de los cuales éstas se han desarrollado en el pensamiento administrativo. Estos son:

El individual, el grupal y el organizacional; ello en el entendido que casi todas las teorías sobre liderazgo se encuentran fundamentadas en términos de procesos en cada uno de estos tres ejes.

Por su parte House y Aditya (1997), plantean que aunque el fenómeno de liderazgo haya estado rondando desde la antigüedad, el estudio sistemático social científico de liderazgo no comenzó hasta principios de los años 30. A saber de estos autores, a largo del desarrollo de tales estudios, hoy existen cuatro principales perspectivas o paradigmas de las teorías de liderazgo. Estos son: 1) El paradigma de la teoría de rasgos, en el cual se busca establecer las características o los rasgos (físicos y psicológicos o cualidades)

comunes que distinguen a los líderes de aquellos que no lo son, así como también, a los buenos líderes de los líderes ineficientes. 2) El paradigma de las teorías del comportamiento o conductuales, las cuales se concentran en el estilo de comportamiento preferido por los líderes, esto es, su orientación hacia la tarea o hacia las personas. Con ello se pretende definir ya sean los estilos distintivos de los directivos eficaces, o bien la naturaleza de su labor. 3) El Paradigma de las teorías Contingenciales, en las cuales se plantea el explicar la efectividad de un estilo en función del líder, los seguidores y la situación. 4) El Paradigma de la teoría integral de liderazgo emergente<sup>1</sup>, el cual trata de combinar los tres paradigmas anteriores para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.

## PARADIGMAS O PERSPECTIVAS TEORICAS DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN <sup>2</sup>

Hoy día pueden identificarse cuatro principales clasificaciones o paradigmas de las teorías de liderazgo. Estos son a saber de los autores: El paradigma de la Teoría de Rasgos, mediante el cual se establece las características o los rasgos (físicos y psicológicos o cualidades) comunes que distinguen a los

---

<sup>2</sup> Para una mayor profundidad sobre cada uno de los diferentes paradigmas o perspectivas en las Teorías de Liderazgo ver HOUSE, Robert y ADITYA Ram (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management; Mayo – Junio. LUSSIER, Robeth y ACHUA, Christopher (2002) Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. Ediciones Thomson Learning. México. o, ROBBINS, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Octava Edición. México – México.

líderes de aquellos que no lo son, así como también, a los buenos líderes de los líderes ineficientes. El paradigma de las Teorías del Comportamiento o Conductuales, que estudian el estilo de comportamiento preferido por los líderes. En ellas se define bien sea los estilos distintivos de los directivos eficaces, o la naturaleza de su labor. El paradigma de las Teorías Contingenciales, en las cuales se explica la efectividad de un estilo en función del líder, los seguidores y la situación que le rodea. El paradigma de la Teoría Integral de Liderazgo, que combina los tres anteriores para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.

Tabla 1. Perspectivas teóricas de los estilos de dirección.

PARADIGMA	OIRIENTACIÓN	TEORÍAS
RASGOS	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.	Taylor McGregor
COMPORTAMIENTO	Explicar los estilos de distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo.	Likert Blake y Mouton
CONTINGENCIA	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos.	Fiedler Hersey y Blanchard
INTEGRAL EMERGENTES	O Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.	Transformacional Bédard

	Nuevas perspectivas.	
--	----------------------	--

Fuente: Creación propia de las autoras

## EL PARADIGMA DE LA TEORÍA DE RASGOS

La Teoría de Rasgos surgió a partir de la investigación denominada “Método del gran hombre (o de la gran persona)” (Lussier y Achua, 2002:30), la cual pretendía en su momento establecer los atributos que caracterizaban los buenos líderes. De tal manera, con dichas bases se comenzaron a analizar los rasgos de la personalidad, las capacidades físicas y las características sociales.

“Los rasgos son características que distinguen a las personas. La personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo” (Lussier y Achua, 2002:32); la importancia de conocer la personalidad de los individuos según la teoría de rasgos, radica en que a partir del conocimiento de ésta se puede explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo. Pese a que es claro que la personalidad tiene buenas bases genéticas, también se reconoce que esta se ve influenciada por factores externos.

La teoría de los rasgos “Es la teoría mediante la que se intenta determinar características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo”. (Lussier y Achua, 2002:16).

Dentro de los aportes teóricos de tal perspectiva se presentan a continuación los de Fayol (1986) y McGregor (1994).

## LOS APORTES PRIMIGENIOS DE HENRY FAYOL

Aunque para muchos estudiosos de las teorías organizacionales, los denominados teóricos clásicos<sup>3</sup> olvidaron por completo el aspecto humano. Sin intentar decir exactamente lo contrario, es claro que al realizar un análisis detenido de los diferentes aportes realizados por estos, se puede ver cómo implícitamente los aspectos relacionados con el individuo en la organización y la dirección del mismo aparecen en cada uno de ellos

En ese orden de ideas, es pertinente empezar un análisis de la dirección del personal en general y del estilo de dirección en particular con los aportes que en tal sentido desarrollara Henri Farol en su obra Administración Industrial y General, quien realizó un esfuerzo sistemático de orientación de la administración en una perspectiva formal y normativa, contribuyendo así con la materia prima para conformar gran parte de los estudios y en sí, la profesión de la Administración.

Partiendo de su experiencia como director general en una empresa hullera, éste ingeniero de minas de origen francés, luego de elaborar una clara descripción de las operaciones de la empresa, los principios generales de la administración y los elementos de la administración -hoy ampliamente conocidos y difundidos en el ámbito académico como el proceso

---

<sup>3</sup> Nos referimos aquí principalmente a los trabajos de Frederick Taylor (1911), Henri Fayol (1916) y Max Weber (1922).



administrativo (POCD)-, ofrece como principales aportes al estudio del rol del director lo siguiente:

Como primera medida, es de vital importancia reconocer que Fayol (1986), tiene como hilo conductor de su teoría el concepto de capacidad, de hecho, en repetidas ocasiones al hablar de las necesidades, posibilidades e importancia de la enseñanza administrativa, plantea como aspecto central que:

*“En todas las clases de empresas la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa”.* (Fayol, 1986:12 y 19. La cursiva se encuentra en el original).

Así entonces, como lo deja ver el anterior “axioma” de la teoría industrial y general de la administración, es claro que un Gran Jefe debe poseer en gran medida capacidades administrativas, entendiéndose por ésta desde Fayol, como las capacidades para llevar a cabo los procesos de previsión, organización, mando, coordinación y control.

Un segundo aspecto a tener en cuenta en el análisis del aporte de Fayol, y el cual va muy de la mano con el primero, es el señalar algunas de las cualidades necesarias que deben reunir los grandes jefes de una

determinada organización, señalando así, y siguiendo el enfoque normativo y formalista que caracteriza su obra, que estos deben poseer:

1. Salud y vigor físico.
2. Inteligencia y vigor intelectual.
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general.
4. Cultura general.
5. Conocimientos administrativos.
6. Nociones generales referentes a las otras funciones.
7. La más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa. (Fayol, 1986:83); (Dávila, 2001:30)

Finalmente, Fayol además de tratar sobre las capacidades y las cualidades necesarias en el dirigente, orienta en su teoría sobre la formación del mismo. Haciendo una fuerte crítica a la forma como actualmente se viene implementando dicho proceso formativo, Fayol reclama principalmente la necesidad de que los ingenieros, o en otras palabras los administradores, entiendan la importancia de saber trabajar con las personas. A este respecto, resulta preciso terminar citando al mismo Fayol, cuando en sus consejos a los ingenieros les dice:

“Vuestro porvenir dependerá en sumo grado de vuestra capacidad técnica, pero dependerá más aún de vuestra capacidad administrativa. Aun para un principiante, saber mandar, prever organizar y controlar es el complemento indispensable de los conocimientos técnicos. No se os juzgará por lo que sabéis, sino por vuestras obras. El ingeniero realiza muy pocas cosas sin la intervención de otras personas, aun en sus comienzos. Saber dirigir a los hombres representa para él una necesidad inmediata”. (Farol: 1996)

Es importante, aclarar que los aportes de Fayol, no se ven mediados por algún instrumento de medida del estilo de dirección o liderazgo, sino que su aporte está dado únicamente por el evidenciar la necesidad de una serie de características o rasgos en todos aquellos encargados de dirigir la organización, planteando para ello finalmente la necesidad de enseñar la forma que según universalmente “deben ser” administradas las organizaciones. En este sentido, no podemos denominar su teoría, con relación al tema que nos atañe como un trabajo meramente orientativo dado su carácter formal y normativo.

#### LOS APORTES DE DOUGLAS MCGREGOR: TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y”

¿Cómo puede sintetizarse el aporte de McGregor al pensamiento administrativo en general y a la dirección de las personas en particular? Fundamentalmente, puede decirse que su trabajo no fue otra cosa que

realizar un pedido a todos los que trabajaban en motivar y en fortalecer a los trabajadores, que examinaran los supuestos (tanto explícitos como implícitos) formulados acerca de la manera más efectiva de administrar a las personas. “Proponía entonces una nueva teoría del ser humano, una nueva teoría del poder y un conjunto de valores nuevos que guiarían el espíritu del puesto de trabajo industrial”. (Bennis en McGregor, 1994:VIII).

Las proposiciones del trabajo de McGregor giraban principalmente en torno a:

- ✓ La participación activa de todas las personas involucradas.
- ✓ Una preocupación trascendental por la dignidad, el valor y el desarrollo del individuo.
- ✓ El reexamen y la solución del conflicto entre las necesidades individuales, a través de relaciones interpersonales efectivas entre superiores y subordinados.
- ✓ Un concepto de influencia basado no en la coerción, ni en las soluciones de compromiso, ni en la evasión o la evitación, ni en el pseudo apoyo o en el regateo, sino en la apertura, en la confrontación y en el proceso de “ventilar” las diferencias.
- ✓ La creencia de que el desarrollo humano es auto-generado y avanza en un ambiente de confianza, de retroalimentación y de relaciones humanas auténticas.
- ✓ La idea de que es el empleado quien debe hacerse responsable por su propio crecimiento, pues McGregor no toleraría el falso crecimiento

impuesto al individuo por un gerente fanático que sea manipulador.  
(Bennis en McGregor, 1994:VIII-IX-X)

Algunos autores como Bennis, reconocen en los aportes de la Teoría Y las bases o los supuestos ancestrales de lo que actualmente se denomina gerencia participativa; “¡Piensa! No voy a decirte lo que tienes que hacer”.

Si se realizan algunos cuestionamientos no solo acerca de lo que hace un dirigente en su trabajo (particularmente en el manejo de sus colaboradores), sino también de la forma como lo hace, y en si a que es lo que hace a un gerente o dirigente, partiendo de la premisa expuesta por Fayol (1986) sobre que el gerente no nace sino que se hace; resulta aun más interesante conocer los aportes realizados por McGregor, quien aboga por la necesidad de cambiar los presupuestos mal fundamentado sobre los cuales se desarrollaba, o se desarrolla, la administración tradicional y la formación misma de los dirigentes.

Según McGregor (1994), la formación de los gerentes se debe en un grado muy pequeño, a los esfuerzos formales de la gerencia, mientras que en un grado mayor, son el resultado de la forma como la gerencia concibe la índole de su actividad y de todas las normas y prácticas ideadas para aplicar este concepto. Así para este autor en la medida en que la alta gerencia se preguntara ¿Cuáles son los supuestos (tanto explícitos como implícitos) sobre la manera más efectiva de dirigir a la gente? Se puede abrigar la

esperanza de hacerlos más idóneos, de eliminar las contradicciones, y mejorar por tanto nuestra capacidad de predecir. Así entonces, se puede decir, que de esta manera también se podría avanzar en la identificación del estilo de dirección predominante en la organización.

Con relación puntual a los aportes teóricos de McGregor, se destaca que estos son resultado de un trabajo de 20 años en el MIT y la fundación Alfred P. Sloan, donde se hizo seguimiento a un grupo de treinta becarios de la fundación y a más de cien gerentes de diferentes compañías. Ello muestra el interés del autor por fundamentar sus planteamientos en investigaciones de gran relevancia y envergadura y no solo en experiencias individuales de los miembros de la dirección.

El que una empresa prospere económicamente significa, entre otras cosas, que la gerencia ha logrado atraer gente competente a la corporación, organizando y dirigiendo Sus esfuerzos hacia la producción y venta de bienes y servicios para obtener utilidades. (McGregor, 1994:4). Este mantiene la creencia de que las ciencias sociales podrían contribuir más eficazmente al progreso de la administración respecto a lado humano de la empresa.

Según McGregor (1994), los supuestos que la gente en general y por consiguiente los administradores tiene sobre la conducta humana, ya sea tanto individual como grupal, son tan extensos como heterogéneos. De esta

forma, para el autor, el problema radica en que los administradores no han tomado como base el conocimiento teórico que ofrecen las Ciencias Sociales, sino que, trabajan bajo un pensamiento práctico, el cual asocia o define con la idea de: “Vamos a aceptar mis principios teóricos sin discutirlos ni someterlos a prueba” (McGregor, 1994:7), lo que conduce a muchas inconsistencias en el comportamiento gerencial. Así entonces, para McGregor, toda acción gerencial debe ser basada en la teoría.

#### LAS RELACIONES CON UN ROL

Desde la perspectiva de las ciencias sociales, McGregor, recuerda, que más allá de rotular las relaciones sociales de acuerdo con las características más notorias de cada interesado, como generalmente se hace, se debe entender que cada uno de los individuos que intervienen presenta categorías distintas en determinadas ocasiones. Un gerente por ejemplo, a veces puede actuar en el rol de líder de un grupo, en otros casos simplemente como miembro de un grupo de iguales, entre otros. Así, la naturaleza misma de una relación cambia al modificarse sus circunstancias.

Los aportes de McGregor son base para una interesante reflexión. Sobre ello McGregor (1994) es aun más orientador cuando dice:

“El rol gerencial no es único ni fijo: es un complejo de distintos roles. De ordinario nos acomodamos a las circunstancias cambiantes sin pensarlo deliberadamente; pero un observador descubriría alteraciones considerables en nuestra conducta y en nuestra actitud,

así como la del otro miembro o parte de la relación. En las teorías convencionales sobre la organización no se reconoce la importancia de la flexibilidad de los roles que caracteriza la relación gerencia”.

La Teoría X. El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control

La teoría X, no constituye a entender de McGregor (1994), el espantapájaros que hay que destruir, sino una teoría verdadera que influye considerablemente en la estrategia administrativa de un amplio sector industrial, particularmente en la industria estadounidense.

En la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y la conducta humana. Algunos de ellos son extraordinariamente extendidos. Van implícitos en la mayor parte de lo que se ha escrito sobre organización y en muchas de las prácticas y políticas administrativas. McGregor (1994), identifica tres supuestos sobre los cuales se desarrolla la administración así:

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca por el trabajo y lo evitará siempre que pueda. (McGregor, 1994:33)

El cual se ve claramente reflejado, según éste, en la importancia que concede la gerencia a la productividad, en su constante preocupación por establecer



“una jornada justa de trabajo”<sup>4</sup>, a los peligros de limitar el trabajo y de restringir el rendimiento y las recompensas por el desempeño.

2. Debido a esta tendencia humana de rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas, y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización. (McGregor, 1994:34)

Así, el torrente de críticas a las relaciones humanas, los comentarios en contra de la democracia y la descentralización son, a saber del autor, la prueba fehaciente de que los medios coercitivos y el control externo son los únicos métodos eficaces para hacer trabajar a los miembros de una organización.

3. El ser humano promedio prefiere que lo dirijan, quieren soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada seguridad. (McGregor, 1994:34)

La idea de la existencia de un individuo promedio y la creencia en la “mediocridad de las masas” son en términos de McGregor, prueba y producto de este supuesto de la administración tradicional.

---

<sup>4</sup> Para profundizar en las nociones o ideas de un día justo de trabajo, se recomienda al lector ver Taylor (1986).

El hecho de que estos supuestos estuvieran respaldados por un volumen considerable de pruebas, es lo que según el autor, les ha concedido cierto poder para persistir. No obstante, agrega que en la industria y en otras manifestaciones de la vida humana, pueden observarse fácilmente muchos fenómenos que desbordan este tipo de supuestos e ideas sobre la naturaleza del hombre.

El desconocimiento de una escala de necesidades del individuo en la organización como la propuesta inicialmente por A. Maslow (1970) y por consiguiente la atención inadecuada de las mismas, ocasionan que el trabajador presente un comportamiento o mejor aun una conducta consecuente con los supuestos expresados por la teoría X; en otras palabras, se puede decir que, en dicha teoría ha elaborado sus supuestos equivocadamente tildando flagrantemente de causas de la conducta organizacional del individuo a algo que no son más que los síntomas o los efectos de una inadecuada atención o insatisfacción de sus necesidades, principalmente de tipo social y personal; estas son las necesidades de nivel superior.

Cuando se priva a las personas de oportunidades para satisfacer con el trabajo las necesidades que hoy le son importantes, ellas se comportan de manera fácilmente predecible; es decir, proceden con indolencia, apatía, renuncian a aceptar responsabilidades, resistencia a los cambios, tendencia a seguir la demagogia y a entablar demandad excesivas de beneficios

económicos. (McGregor, 1994:42) Así, para McGregor, los estilos de dirección fundamentados en la teoría X, no son más que presos de las redes tejidas por ellos mismos.

La teoría X explica las consecuencias de una técnica administrativa particular: no señala ni describe la naturaleza humana aunque así se lo propusiera. Esto se debe a que sus supuestos son tan innecesariamente limitadores que nos impiden ver las posibilidades de otras prácticas administrativas. Las que a veces parecen ser estrategias nuevas, como la descentralización, la administración por objetivos, la supervisión consultiva y el liderazgo “democrático” no suelen ser más que “vino viejo en ordes nuevos” porque los procedimientos ideados para ponerlas en práctica obedecen a las mismas ideas inexactas sobre la naturaleza humana. (McGregor, 1994:42) de esta forma, es claro que mientras los supuestos de la teoría X continúe influyendo en al estrategia gerencial, no será posible descubrir, menos utilizar, las potencialidades del ser humano común.

De todo lo anterior se puede deducir que el principio axial, tal como lo establece McGregor, en la teoría X es el de la dirección y el control ejercido por medio de la autoridad, el denominado “principio escalar”.

Los aportes de McGregor con relación a los supuestos de la teoría X son a saber:

- ✓ La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).
- ✓ Como estos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.
- ✓ Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el propio interés del individuo.
- ✓ Las organizaciones pueden y deben planearse, de manera que neutralicen y controlen los sentimientos y las características imprevisibles.
- ✓ El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
- ✓ En general los objetivos individuales se oponen a los de la organización, por lo cual es necesario un control rígido.
- ✓ Debido a su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina.

De esta manera, bajo tales concepciones del ser humano y su conducta organizacional, la labor de los dirigentes y de la administración en general, se ha limitado al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección de los objetivos establecidos por la empresa. En ese orden de ideas, la concepción administrativa es a saber:

- ✓ La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa -dinero, materiales, equipos y personal-, y no está en procura de sus fines económicos.
- ✓ La administración también es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para atender las necesidades de la organización.
- ✓ Sin la intervención activa de la administración, las personas permanecerán pasivas frente a las necesidades de la organización, e incluso se resistirán a cumplirlas. Por consiguiente, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas; es decir, sus actividades deben ser dirigidas. Esta es la tarea de la administración. Por lo general, esto se resume diciendo que administrar consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas. Detrás de esta teoría tradicional hay diversas creencias adicionales:

- a) El hombre es negligente por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido.
- b) Carece de ambición: evita las responsabilidades y prefiere verse libre de obligaciones.
- c) Es fundamentalmente egocéntrico frente a las necesidades de la organización.
- d) Es crédulo, no es muy lúcido, y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.

e) Su propia naturaleza lo lleva a oponerse a los cambios, pues ansía la seguridad. (Chiavenato, 2001:133-135)

La Teoría Y. La integración de los objetivos individuales con los de la organización

Aunque producto inicialmente de una serie de acontecimiento de tipo económico, político y social, en las décadas del 30 y del 40, la gerencia adoptó nuevas técnicas y orientaciones hasta esa época desconocidas, pasando así de las prácticas “duras” a la gerencia “blanda”, dicha tendencia tuvo corta duración, debido principalmente a que siempre fueron implementadas teniendo como fundamento los supuestos de la teoría X, constituyendo dicho paso de esta manera solo una reacción temporal y relativamente superficial más bien que una modificación de los supuestos fundamentales o de la estrategia básica.

Los supuestos

El nuevo saber sobre la conducta humana que se generó en el seno de las ciencias sociales durante los años 50, permitieron realizar una serie de generalizaciones que constituyeron unos modestos principios para la nueva doctrina en relación con la gerencia de los recursos humanos. Fueron este tipo de supuestos a los que McGregor denominó como los supuestos fundamentales de la teoría Y, los cuales eran particularmente difíciles de llevar a la práctica, en el sentido que implicaban una contundente oposición

a los hábitos de pensar y de obrar, profundamente arraigados en el espíritu de la gerencia. Dentro de ellos se destacan:

1. La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El ser humano común no tiene un disgusto inherente por el trabajo. Según circunstancias que pueden controlarse, el trabajo constituirá una fuente de satisfacción (en cuyo caso se realizará voluntariamente) o una fuente de castigos (entonces, se evitará si es posible). (McGregor, 1994:47)

2. El control extremo y la amenaza del castigo no son solo los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en el servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. (McGregor, 1994:47)

3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. Las más importantes de estas recompensas, por ejemplo la satisfacción de las que hemos llamado necesidades del yo y de la realización personal, pueden ser productos directos del esfuerzo desarrollado por lograr los objetivos de la organización. (McGregor, 1994:47)

4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El rehuir las responsabilidades, la

falta de ambición y el énfasis en la seguridad, generalmente son consecuencias de la experiencia y no características inherentes humanas. (McGregor, 1994:48).

5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización está amplia, no estrechamente, definida en la población. (McGregor, 1994:48)

6. Las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte. (McGregor, 1994:48)

A saber de Chiavenato (2001), estos supuestos se sintetizan en las siguientes ideas:

- ✓ El hombre no es pasivo ni contraviene los objetivos de la organización.
- ✓ Las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, estándares adecuados de comportamiento y están capacitadas para asumir plenas responsabilidades.

Estos principios se diferencian a saber de McGregor de los de la teoría X principalmente en el ser dinámicos más que estáticos, pues contemplan las posibilidades de crecimiento y desarrollo del ser humano; subrayan la



necesidad de adaptaciones selectivas más que a la existencia de una forma absoluta de control. Están definidas en función de un recurso con potencialidades sustanciales. Reconociendo de igual forma que las limitaciones de colaboración humana con los objetivos de la organización no son de naturaleza humana, sino de naturaleza gerencial en cuanto al desarrollo de las potencialidades de los colaboradores; es decir, que no conoce los recursos con los que cuenta.

Pese que para la época en la cual McGregor desarrolla su teoría Y, los supuestos de dicha teoría no habían sido validados definitivamente, si se puede decir con claridad que para aquel entonces, así como para hoy día, dichos supuestos son mucho más consistentes con el saber actual de las ciencias sociales que los supuestos contemplados en su antagónica la teoría X.

Así, contraria a lo planteado en la teoría X cuyo principio axial es la dirección y el control realizados por medio de la autoridad, en la teoría Y, el principio fundamental es la creación de condiciones que permiten a los miembros de la organización el realizar de mejor manera sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

La idea implícita de la gerencia basada en la teoría X es que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la organización tal como las ve la gerencia. Muy por el contrario, los dirigentes que trabajan fundamentados en la teoría Y, consideran que trabajar colectivamente

significa crear las condiciones que permitan a los miembros con la organización llegar a la conclusión de que la mejor manera de servir sus intereses personales sería polarizar sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. En esencia, “la teoría Y da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos...La teoría Y señala la posibilidad de ir prescindiendo poco a poco de las formas externas de control, según vaya lográndose un compromiso vigoroso de luchar por los objetivos de la organización”. (McGregor, 1994:55)

La teoría Y propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en los valores humanos. McGregor recomienda una serie de ideas renovadas y enfocadas totalmente hacia la aplicación de la teoría Y:

1. Descentralización y delegación. Para permitir que todas las personas se involucren en sus actividades, tracen sus caminos, asuman responsabilidades, y de ese modo satisfagan sus necesidades superiores.

2. Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo. Lo cual implica actividades adicionales para las personas, provocando innovación y estimula la aceptación de responsabilidades en la base de la organización, satisfaciendo por ende necesidades superiores de sus miembros.

3. Participación y administración consultiva. Con lo cual se busca obtener opiniones de las personas involucradas en las decisiones, estimulándolos de esta forma a dirigir sus energías creadoras a la consecución de los objetivos de la organización.

4. Auto evaluación del desempeño. Dejando de tratar al empleado como un producto que se está inspeccionando. Permitiendo que este formule sus propias metas u objetivos y autoevalúe periódicamente su desempeño frente a tales objetivos. En tal sentido, el papel del superior o directivo será más de orientación y estímulo al desempeño futuro.

Finalmente, McGregor termina planteando que una vez implementado el anterior sistema administrativo, de no producir los resultados, esto se deba tal vez, a que la administración admitió la idea, pero terminó empleando el esquema de las concepciones tradicional, es decir, los supuestos de la teoría X.

De acuerdo con los aportes de McGregor, es claro que los estilos de dirección de los gerentes se encuentran ampliamente influenciados por los supuestos que estos tienen sobre el ser humano y su conducta en la organización, siendo así entonces, la existencia de dichos supuestos un factor determinante de la cultura organizacional, en el entendido que, los estilos de dirección y el liderazgo constituye una de las dimensiones propias de la

cultura de una organización. Así por ejemplo, el suponer que los empleados son renuentes al trabajo, presupone la práctica de un estilo de dirección autoritario y por consiguiente la existencia de una cultura organizacional en la cual el poder (autoridad) se encuentre centralizada y cargada de algunos elementos coercitivos como sus principales técnicas de control.

## LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN BASADOS EN LA AUTORIDAD

Según Koontz y Weihrich (1998), algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo, se dieron principalmente a partir del uso que los dirigentes daban a la autoridad que se les había conferido. Así entonces, fue posible a saber de dichos autores establecer tres estilos de dirección o liderazgo que obedecían a tal criterio de análisis. Dichos estilos básicos son: 1) Autocrático o Autoritario, 2) Democrático o Participativo, y 3) Políticas Laxas.

A continuación se presenta de manera muy general las nociones teóricas de cada uno de estos.

1) Autocrático o Autoritario: Persona que da órdenes y supera su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos. Como principales características o aspectos propios, se destacan:

✓ Todas las actividades son determinadas por el director.

- ✓ Las técnicas y etapas de las actividades se fijan por el director.
- ✓ El director asigna a cada profesor las tareas que ha de realizar.
- ✓ El director hace críticas personales.
- ✓ El director no participa en las actividades de los dirigidos.

2) Líder democrático o participativo: Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibía que este tipo de líder se encontraba en un rango que variaba desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo. Dentro de sus rasgos característicos se encuentran:

- ✓ Las decisiones se toman por votación.
- ✓ Las técnicas y etapas a seguir se han decidido por el grupo.
- ✓ La asignación de tareas las realiza el grupo.
- ✓ El director hace críticas objetivas.
- ✓ El director participa en las actividades que realiza el grupo.

3) Líder de políticas laxas: Utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o “rienda suelta” en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente

como contacto con el medio ambiente externo. De los aspectos a resaltar que sobre tales estilos son:

- ✓ El director no interviene en la definición de actividades ni en las discusiones.
- ✓ Sobre las actividades, el director se limita a proporcionar los medios.
- ✓ El director no interviene en la asignación de tareas.
- ✓ El director comenta y valora las actividades que se realizan cuando se le pregunta.
- ✓ El director no interviene en el proceso del trabajo.

Existen variaciones de esta clasificación simple de los estilos de dirección. Se considera que algunos líderes autocráticos son “autócratas benevolentes”, aunque escuchan con consideración las opiniones de sus seguidores antes de tomar decisiones, la decisión les pertenece a ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando debe de tomarse una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes. (Koontz y Weihrich, 1998:537)

Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden realizar su tarea no sólo consultando a sus seguidores y considerando en forma cuidadosa sus opiniones, sino también haciendo todo lo que les es posible para apoyar a sus subordinados en el desempeño de sus obligaciones. (Koontz y Weihrich, 1998:537)

## EL PARADIGMA DE LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

La Teoría del comportamiento surge no como elemento de superación sino como de desarrollo de la Teoría de Rasgos. Ella parte de lo que dicen y hacen los dirigentes, tratando entre tanto de identificar las diferencias de comportamiento de los directivos considerados eficaces, como aquellos que no lo son. Pese a tal esfuerzo de encontrar desde el punto de vista del comportamiento el estilo de dirección ideal, la literatura es clara al establecer que nunca se logró tal objetivo; es decir, muy pocas veces se pudo establecer o identificar comportamientos asociados de manera constante con la eficacia de la dirección o del liderazgo ejercido.

Según Lussier y Achua (2002), El comportamiento o la conducta sobre la cual trabaja este paradigma, se basa en las destrezas y en los rasgos del individuo, de la misma forma en la cual se basa el efecto pigmalión; es decir, los rasgos, las expectativas de actitud y el trato (comportamiento) que dan los jefes a sus subordinados, lo que a su vez determina la conducta y el desempeño de los seguidores. De los que se trata finalmente con dicho paradigma o perspectiva es el dirigir con el ejemplo.

Dentro de los aportes teóricos de tal perspectiva se presentan a continuación los desarrollados por Likert (1965, 1969), Blake y Mouton (1964).

## RENSIS LIKERT: SU APOORTE AL ANÁLISIS DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN

En una perspectiva netamente cuantitativa desarrollada como producto principalmente de sus múltiples estudios e investigaciones dirigidas durante tres décadas en los tres centros especializados que dependen del Instituto de Investigaciones Sociales, así como de su experiencia como profesor de psicología y sociología de la Universidad de Michigan, Rensis Likert (1965, 1969), desarrolla una serie de conceptos y enfoques importantes sobre los patrones y estilos de los líderes y administradores que para aquel entonces logró “científicamente” detectar, constituyendo así, en su momento, una herramienta útil para la comprensión del comportamiento de los líderes y dirigentes.

Likert (1965, 1969), considera la administración como un proceso donde no existen normas ni principios para todas las circunstancias y ocasiones. Por el contrario, plantea que la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones tanto internas como externas de la organización.



Partiendo de la identificación y la medición de siete características diferentes, cada una de ellas con sus respectivas dimensiones y escalas de valor, Likert (1965, 1969) analiza el estilo de dirección presentado por los gerentes. Estas siete características o variables, con sus respectivas dimensiones son:

1) Carácter de las fuerzas motivadoras

- Manera de utilizar los motivos.
- Grado de correspondencia sentida por cada miembro de la organización y actitud hacia la misma y la obtención de sus fines.
- Nivel de responsabilidad sentido por cada miembro de la organización al alcanzar los fines de esta.
- Actitudes hacia los demás miembros de la organización.
- Satisfacciones producidas.

2) Carácter del proceso de comunicación

- Grado de interacción y comunicación dirigido al logro de los objetivos de la organización.
- Dirección del flujo de información.
- Grado en que las comunicaciones en sentido descendente resultan aceptadas por los subordinados.
- Exactitud de la comunicación en sentido ascendente y a través de la línea.

- Grado de compenetración en lo psicológico entre los superiores y sus subordinados, verbigracia, grado de conocimiento y comprensión por parte del superior de aquellos problemas con que se enfrentan sus subordinados.

### 3) Carácter de los procesos de interacción e influencia

- Grado y características de la interacción.
- Grado de cooperación en el equipo de trabajo.
- Grado de influencia de los subordinados sobre los fines, métodos y actividades de sus respectivas secciones o departamentos.

### 4) Carácter de los procesos de toma de decisiones

- Nivel de la organización en que se toman las decisiones.
- Grado de exactitud y pertinencia de la información que se dispone para tomar decisiones.
- Grado de consciencia de los que toman las decisiones de los problemas que pueden haber, en particular aquellos que se presentan a niveles inferiores de la organización.
- Grado en que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.
- Grado de involucramiento de los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo.
- Grado de contribución del proceso de toma de decisiones en la motivación de las personas que deben cumplirlas.

5) Carácter de la fijación de objetivos o tipo de órdenes

- Manera en que se fijan los objetivos.
- Existencia de fuerzas que modifiquen, resistan, rechacen o acepten los objetivos.
- Grado de insistencia de los niveles jerárquicos en la consecución de los objetivos de la organización.

6) Carácter de los procesos de control

- Nivel de la organización donde existe mayor preocupación, respecto a la actuación de la función del control.
- Grado de exactitud de las mediciones e información utilizada para guiar y realizar las funciones del control y existencia de fuerzas que tergiversen y falsifiquen la información.
- Grado en que resultan concentradas las funciones de revisión y control.
- Grado en el que hay presente una organización informal, y esta apoya o se opone a los objetivos de la organización formal.
- Grado en que los datos de control se utilizan para autoguiarse o para resolver problemas de los grupos, o son usados de manera de manera punitiva.

7) Características de la actuación o desempeño

- Productividad.
- Excesivo absentismo y rotación en el empleo.

- Pérdidas y despilfarros.
- Control de calidad e inspección.

Según la forma en la cual estas características se presentaban en los administradores, Likert logró identificar y postular cuatro sistemas o perfiles administrativos así:

- ✓ Sistema 1. Administración Explotativa o Autoritaria. Estos administradores son altamente autócratas, tiene poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares. Se encuentra por lo general en organizaciones que emplean fuerza laboral intensiva y adoptan tecnología rudimentaria; el personal utilizado es de muy poca calificación profesional. Este sistema se emplea en el área de producción de las empresas de construcción civil o industriales.
- ✓ Sistema 2. Administración Benevolente-Autoritaria. Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas. Dicho sistema es propio de

empresas industriales con tecnología un poco avanzada y fuerza laboral especializada, y que ejercen cierto tipo de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. Ocurre por lo general en el área de producción y montaje de gran parte de empresas industriales y en determinadas oficinas de fábricas.

- ✓ Sistema 3. Administración Consultiva. Estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones. Es empleado en empresas principalmente de servicios, como bancos o financieras, o empresas industriales que cuentan con tecnología avanzada y políticas de personal más abiertas.
  
- ✓ Sistema 4. Administración de Grupo Participativo. Este sistema es el más participativo de todos. En él los administradores tienen una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia

ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma conjunta. Predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y donde el personal es especializado y desarrollado, como en las agencias de publicidad, las empresas de consultoría en ingeniería, administración, auditoría y procesamiento de datos, entre otras.

Tratando de establecer la productividad relativa de cada uno de los diferentes sistemas propuestos, Likert (1969) encuentra que los sistemas gestores que tienden más hacia los sistemas basados en la participación, esto es, hacia el sistema 4, son considerados por los mismos dirigentes y validados en las investigaciones como más productivos que aquellos que tienden hacia los sistemas individualistas y coercitivos; es decir, hacia el sistema 1. Así entonces, se puede decir, que en congruencia con los hallazgos de Likert (1969) el sistema 4 constituye el estilo de dirección más efectivo, en términos de productividad y bienestar para los miembros de la organización, particularmente para subordinados.

A manera de conclusión, se puede plantear que Likert concibe al administrador efectivo como aquel que está fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales unidas de forma integral. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adoptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores,

aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas.

Finalmente, es importante aclarar que, luego de realizar la presentación de los cuatro sistemas o perfiles organizacionales, Likert (1965, 1969), destaca que dichos sistemas no tienen límites definidos entre sí; de hecho, explica, en una empresa pueden estar situados por encima del sistema 2 y bajo el sistema 3, o sea, alrededor de 2,5; o puede por ejemplo, se también característicamente del sistema 2 en el proceso de toma de decisiones y característica del sistema 3 en los sistemas de recompensas; así como también puede suceder lo mismo entre los diferentes departamentos o área funcionales que conforman la organización.

## LOS APORTES DE BLAKE Y MOUTON: EL GRIP O LA REJILLA GERENCIAL

Una especie de continuación a los trabajos desarrollados inicialmente en este paradigma por la Universidad de Michigan y Ohio<sup>5</sup>, Blake y Mouton desarrollaron en 1964 una de las herramientas más conocidas en el ámbito de la medición o establecimiento de los estilos de dirección: la Matriz o Rejilla Gerencial, herramienta que fue actualizada con el apoyo de otros colegas en 1978, 1985 y 1991, y que fue adaptada a múltiples áreas de la

---

<sup>5</sup> Para profundizar en los aportes de los estudios generados en el seno de la Universidad de Michigan y la Universidad de Ohio, se recomienda al lector ver Lussier y Achua (2002).

administración como por ejemplo las operaciones de ventas y el desarrollo y la coordinación de trabajo en equipo. Hoy día algunos autores plantean que dicho proceso de actualización ha conducido a la herramienta denominada la Matriz o Rejilla del Liderazgo. (Lussier y Achua, 2002)

Para Blake, Mouton y Allen (1989) un buen trabajo en equipo da por buen resultado el éxito en las importantes áreas de la productividad, creatividad y satisfacción, mientras que el trabajo deficiente produce deficiencias. En tal sentido, surgen para los autores dos aspectos principales de éxito. El contenido, que es la materia a la cual aplica el equipo sus esfuerzos; es decir, la suma de los conocimientos, habilidades, información y comprensión que utiliza el equipo para alcanzar los resultados; y el proceso, referente a la forma en que el equipo utiliza el contenido; es decir, la dinámica de trabajo que se forma para fijar normas de desempeño, compartir responsabilidades, fijar metas, dividir esfuerzos, entre otros.

Así, para Blake et al (1989), si es cierto que el contenido se puede mejorar, es en el proceso donde se encuentra el verdadero potencial de mejoramiento, es decir, es en la forma como se dirigen, se combinan las habilidades o potencialidades de los miembros del equipo donde la administración encuentra la oportunidad de desarrollar y de hacer altamente competitiva la organización, o para decirlo en palabras de McGregor, es en la creación de condiciones adecuadas para que el empleado desarrolle su trabajo y



satisfaga sus necesidades superiores donde se encuentra el verdadero potencial de mejoramiento en niveles de bienestar y desempeño, diría yo, de los resultados de una organización.

La rejilla o matriz compuesta por Blake y Mouton es desarrollada en el marco de dos dimensiones, una el interés por la producción, esto es por obtener resultados; la otra, el interés por las personas con cuyo esfuerzo se obtienen dichos resultados; es decir la dinámica del comportamiento de las personas con las cuales interactúa. La importancia de la matriz mencionada no radica, y en eso son claros los autores, en establecer una medida mecánica de la producción o de las conductas con los demás, sino más bien, indicar el carácter o la fuerza de los supuestos y los valores en que descansa cualquier enfoque; algo así como la cultura del equipo y el impacto que esta ejerce en el desempeño. La matriz debe hacerse con disposición introspectiva, pues ello permite descubrir hechos, opiniones, actitudes y emociones que constituyen obstáculos, y cuyo conocimiento serviría para incrementar la efectividad del oficio directivo.

De manera sencilla, es propio decir que, dado el modo en que esas dos dimensiones se combinan se determina la estrategia a seguir, o en cierta forma, el estilo de dirección del dirigente.

Las personas que muestran interés por la producción y los resultados se caracterizan por el estar definiendo objetivos cuantitativos, insistiendo en su obtención, explorando nuevos medios de eficiencia, o adoptando nuevos métodos para manejar el contenido. (Blake, Mouton y Allen, 1989). Por su parte, aquellos que centran su interés en las personas, pueden caracterizarse entre otros aspectos por, demostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comprensión, la comunicación abierta, el respeto, las buenas condiciones de trabajo, la equidad. De lo anterior se desprende que, según la naturaleza del equipo, sus miembros responderán con entusiasmo o resentimiento, participación o empatía, innovación o desgane, compromiso o resistencia, decisión o validación. (Blake, Mouton y Allen, 1989).

En ese orden de ideas, en una matriz compuesta por las dos dimensiones (léase intereses) Blake y Mouton (1964) puntúan en una escala de 1 a 9 el grado de interés en cada una de las dos dimensiones, donde 1 representa el nivel de interés más bajo, 5 el nivel de interés medio y 9 corresponde al máximo grado de interés, siendo el punto en el cual se encuentran estos intereses el que define la calidad el estilo de dirección en el equipo. Aclarando que pueden existir múltiples combinaciones (en realidad serían

81), Blake y Mouton (1964, 1989) destacan como básicas siete combinaciones<sup>6</sup>. Estos estilos básicos son:

1. (9,1) La Administración de Autoridad y Obediencia. Máximo interés por la producción; mínimo interés por las personas. La eficiencia en las operaciones es el resultado de arreglar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran en un grado mínimo
2. (1,9) La Administración de Club Campestre. Mínimo interés por la producción; máximo interés por las personas. La esmerada atención a las necesidades de la gente de contar con relaciones satisfactorias conduce a una atmósfera de organización y ritmo de trabajo confortable y amistoso.
3. (1,1) La Administración Empobrecida. Interés mínimo tanto por la producción como por las personas. El ejercer un mínimo esfuerzo para conseguir realizar el trabajo es lo apropiado para lograr la pertenencia a la organización.
4. (5,5) La Administración de Medio Camino. Interés medio en ambas escalas que produce una actitud intermedia. El desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio entre las necesidades

---

<sup>6</sup> En su principal obra *The Managerial Grid* o *La grilla Gerencial* (1964), Blake y Mouton establecen solamente cinco combinaciones; las dos últimas, son desarrollados por Blake, Mouton y Allen en su obra *¿Cómo trabajar en equipo?* (1989).

para realizar el trabajo manteniendo el ánimo de la gente o a nivel satisfactorio.

5. (9,9) La Administración en Equipo. Ambos intereses se integran a alto nivel en un enfoque de equipo. El logro del trabajo proviene de la gente comprometida, la interdependencia a través de una apuesta común en el propósito de la organización lleva a relaciones de confianza y respeto.
6. (9+9) La Administración Aditiva<sup>7</sup>. Es alto el interés por los resultados y por las personas, pero en forma aditiva. En la medida que se van alcanzado los logros en cuanto a las realizaciones del trabajo, se brinda o surgen las condiciones propicias para satisfacer las necesidades de las personas que forman parte de ellas.
7. Oportunismo. Varios estilos se usan de forma intercambiable, según la persona que se trate. El éxito de la dirección se logra teniendo en cuenta las múltiples relaciones posibles de acuerdo con las capacidades y las características mismas de las personas con que se cuenta para realizar el trabajo.

Para los autores existen dos aspectos de dicho trabajo que influyen en la participación: el ejercicio del poder y la autoridad, y las normas y medidas;

---

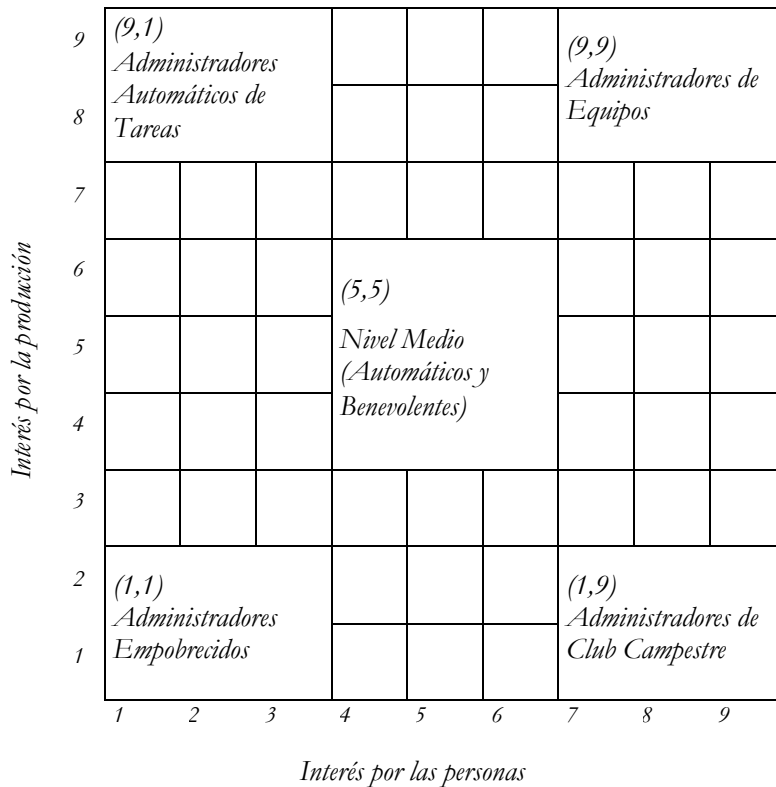
<sup>7</sup> La noción de *Administración Aditiva* es propia del autor, ello como producto de que en todo el proceso de revisión bibliográfica no se encontró un nombramiento para tal combinación propuesta por Blake, Mouton y Allen (1989).

es decir, el desarrollo de la matriz proporciona un marco de referencia para localizar y, por tanto, definir el estilo de dirección, con respecto a cuanto poder y cuanta autoridad se ejercen, y al conjunto de normas y medidas imperantes.

La matriz es por demás un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de administración; no obstante, dicho instrumento resulta insuficiente en el sentido que no indica por qué un administrador se sitúa en uno de sus cuadrantes, es decir no propende por una explicación del estilo mismo de dirección. Para llegar a tal descubrimiento resulta necesario observar con detenimiento, si no todas, por lo menos un número importante de las causas subyacentes, como lo pueden llegar a ser personalidad del líder o de sus seguidores, la habilidad y capacidad de los administradores, el entorno general de la organización y otras serie de factores que sin lugar a dudas influyen sobre la forma en que actúan tanto dirigentes como dirigidos.

Según Blake y Mouton (1989), dentro de los elementos que contienen la rejilla se encuentran: 1) las decisiones, 2) las convicciones, 3) el entusiasmo dinámico, 4) el conflicto, 5) el temperamento, y finalmente 6) el humor. De estos, los autores aclaran que no todos (los elementos) poseen la misma importancia. Al parecer, el conflicto es el elemento central, de la misma manera que cabe decir que existen más elementos que contribuyen a integrar el carácter del estilo de dirección.

Figura 1. Matriz de Blake y Mouton para los estilos de dirección



Tomado de Blake y Mouton, 1964.

## EL PARADIGMA DE LAS TEORÍAS CONTINGENCIALES

Una vez fue claro que tanto las Teorías de Rasgos, como las Teorías del comportamiento no lograron establecer o encontrar el estilo de dirección más adecuado para todas las situaciones; en otros términos, en los años sesenta, se descubrió que no existe un estilo que se adapte a todas las circunstancias. Así entonces, la situación en la cual se desenvuelven los

dirigentes adquirió una mayor relevancia dentro del proceso de establecimiento del estilo de dirección, y se concluyó que los dirigentes necesitan adaptar los diferentes estilos a las situaciones.

La “contingencia en este caso, significa ‘dependencia’. Algo está subordinado a algo más, y para que un líder sea eficaz debe haber una adecuada correspondencia entre el comportamiento y estilo del líder, y los seguidores y la situación”. (Lussier y Achua, 2002:157. Comillas internas del original). De manera concreta, se puede decir que las teorías contingenciales tratan de explicar la efectividad de un estilo de dirección en función del líder, los seguidores y la situación que le rodea.

Dentro de los aportes teóricos de tal perspectiva se presentan a continuación los desarrollados por Fiedler (1957) y Hersey y Blanchard (1969).

#### FRED FIEDLER: TEORIA DE CONTINGENCIA DE LA EFICIENCIA DEL LIDER Y MODELO CONTINGENCIAL

En 1951, Fred E. Fiedler desarrolló el primer cuerpo teórico de la perspectiva contingencial de los estilos de dirección. Fiedler (1957), se preocupa por establecer si son las tareas o las relaciones los que motivan un estilo de

dirección, ello en el entendido que pese a que los dirigentes pueden modificar su comportamiento en función de los distintos seguidores, siempre predomina en ellos un estilo de dirección.

Fiedler (1957) desarrollo la escala de medición “Compañero Menos Aceptado” (CMP por sus siglas en ingles), con la cual pretende establecer la orientación del dirigente hacia la tarea, esto es el logro de los objetivos propuestos, o hacia las relaciones, es decir al establecimiento de buenas relaciones con los miembros o colaboradores. Como resultado de aplicar dicho instrumento, Fiedler establece dos estilos de dirección, uno orientado a las tareas y el otro a las relaciones; así entonces, se dice que su modelo obedece a un paradigma unidimensional.

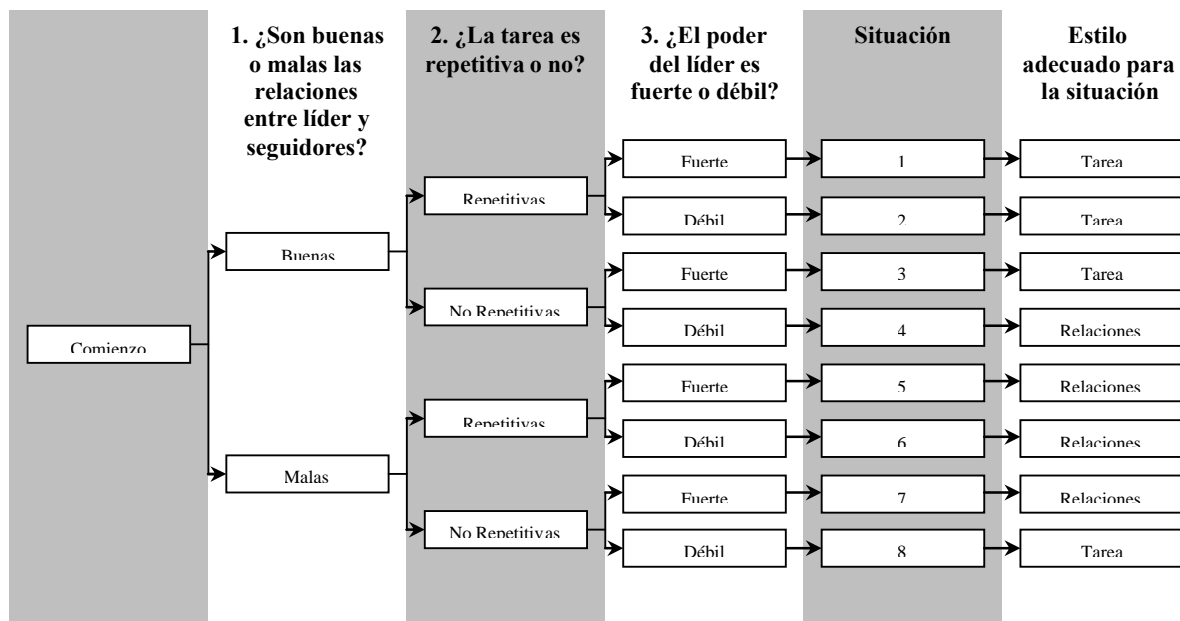
Es importante aclarar que para Fiedler ninguno de los dos estilos es mejor que el otro; de hecho, a saber del autor, el grado de conveniencia de uno u otro estilo depende de la situación en la cual dicho estilo se desarrolla. De esta manera, luego de identificado el estilo de dirección, se establece si las circunstancias le son favorables o no, entendiéndose por favorable el grado en el cual la situación le permite al líder ejercer su influencia en los seguidores. Son tres las variables que en su orden de importancia el autor establece para determinar la favorabilidad o infavorabilidad de las situaciones. Dicha variables son:



- 1) Relaciones entre el líder y el miembro. En este caso se trata de establecer si las relaciones son buenas o malas; es decir, cooperativas y familiares, o antagónicas o difíciles. De tales características depende en mayor medida, a saber del autor, la favorabilidad de la situación. Mientras mejores sean las relaciones, mejor o más favorable será la situación.
  
- 2) Estructura de la tarea. Con esta variable se pretende conocer que tan repetitivas, claramente documentadas o normatizadas, o en otros términos estandarizadas, se encuentran las tareas que deben realizar los colaboradores. Fiedler establece que entre mayor sea el grado de estructuración de las tareas, mayor será la favorabilidad de la situación.
  
- 3) Poder por posición. Es el último factor en relevancia según Fiedler; en él se hace referencia a la capacidad (poder) que tiene el líder para asignar tareas, recompensar, sancionar, contratar, despedir o ascender a los subordinados. Mientras más sea el poder por la posición ocupada por el líder, mejor será la situación para el ejercicio de la dirección.

Fiedler estableció ocho niveles situacionales producto de los continuos situacionales que genera el peso relativo de las tres variables anteriores, donde el primero (1) es muy favorable, el último (8) es muy desfavorable.

Figura 2. Modelos de liderazgo de Fieldler



Tomado de:

Lussier y Achua, 2002:160

Tomado de: Lussier y Achua, 2002:160

De acuerdo con los planteamientos de Fiedler (1957), una vez establecido el estilo de dirección CMP, se debe analizar si dicho estilo guarda correspondencia con la situación hallada; de ser así, el dirigente no tiene que hacer nada, pues el estilo es el adecuado para la situación; es decir, si en la Situación No. 1 (buenas, repetitivas, fuerte) el dirigente presenta el CPM No. 1 (Tarea), la actual relación situación-estilo debe ser mantenida por el dirigente, ya que puede tener éxito en esa situación. Por el contrario, si al analizar la situación descrita ésta no corresponde con el CPM del dirigente, éste debe modificar la situación para hacer que coincida con su estilo de liderazgo CMP; así por ejemplo, en el caso de que la Situación No. 3 (buenas, no repetitivas, fuerte) coincida con un el CPM No. 2 (Relaciones), el dirigente debe intervenir en la situación para adecuarla a su estilo de dirección.

Como se puede notar, la línea de los planteamientos de Fiedler, establece que es la situación y no el estilo de dirección la que debe ser modificada con el ánimo de obtener un buen proceso de dirección y liderazgo. En términos de Lussier y Achua (2002), se dice que “Los líderes no modifican los estilos, sino la situación” (Lussier y Achua, 2002:158). Así, a saber de Fiedler (1957) interviniendo en cualquiera de las variables determinantes de la situación, ésta puede llegar a ser alterada favorablemente. Dentro de los lineamientos establecidos por éste para lograr lo anterior se destacan, según Lussier y Achua (2002):

- 1) Al líder no le gustaría pasar de ejercer un buen liderazgo a uno malo en cuanto a las relaciones, sino a la estructura de la tarea o al poder por posición. Si las relaciones son malas, el líder puede mejorarlas con solo mostrar interés por los seguidores, escucharlos y dedicar más tiempo a conocerlos personalmente.
- 2) La tarea puede estructurarse más o menos con solo fijar estándares y procedimientos específicos en términos relativos para realizarla, y fijar o no plazos.
- 3) Un líder con poder por posición fuerte no tiene que ejercerlo, sino reducir su significación. Quienes cuentan con un poder débil pueden tratar de

acrecentarlo pidiendo a su jefe directo que delegue en ellos más poder y ejercerlo siendo más autocráticos. (Lussier y Achua, 2002:161)

## HERSEY Y BLANCHARD: LA TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

El conjunto de teorías y/o modelos que giran en torno a los estilos situacionales de dirección, cuentan con un grupo importante de representantes, partiendo desde el mismo Fiedler (1957), hasta llegar al modelo situacional de Hersey y Blanchard (1969)<sup>8</sup>; siendo este último uno de los más aceptados y por consiguiente aplicados en el ámbito académico.

La TLS, desarrollada por Hersey y Blanchard (1969) es, como su nombre lo indica, una teoría, que reconoce en la situación la principal variable moderadora de la efectividad de cualquier liderazgo que pueda llegar a ejercerse. En ese orden de ideas, se plantea entonces, que no existe un estilo óptimo para cualquier situación. De esta manera, la eficacia de los esfuerzos para influir, se encuentran determinados por el grado en que el líder o el directivo pueda adaptar su conducta a la situación. Hersey y Blanchard (1969) y Hersey, Blanchard y Johnson (1998) plantean como los principales

---

<sup>8</sup> Con relación al trabajo desarrollado por Hersey y Blanchard (1969), existe un gran debate entorno a su validez empírica y por ende sobre la clarificación si este se trata de una teoría o de un modelo. Sobre este punto, los mismo autores explícitamente se muestran partidarios de considerar su trabajo como un modelo y *no* como una teoría. Afirman en tal sentido, que este es un modelo práctico que se puede utilizar con personal directivo, consultores, formadores, administradores, personal de ventas, profesores o padres. Para ellos, una teoría trata de explicar por qué ocurren los hechos y, en cuanto tal, no está destinada a recrear los hechos; por su parte, el modelo es un patrón de hechos, que puede ser aprendido y, por lo tanto, repetido.

factores de la situación que influyen en la eficacia del liderazgo: 1) el líder, 2) los seguidores, 3) el superior, 4) los asociados claves, 5) la organización, 6) los requerimientos del trabajo y 7) el tiempo para tomar las decisiones. De este conjunto de factores, los mencionados autores conceden en su trabajo mayor relevancia al factor número dos, estos es, los subordinados o seguidores; ya que según ellos, si los empleados deciden no seguir al líder, no importa lo que piense el superior, los asociados claves o cuales sean los requerimientos presentes en el trabajo. Dentro de la variable subordinados, la “madurez”, constituye a saber de los autores, el aspecto de mayor atención para el análisis de tal variable.

La madurez (o preparación) de los subordinados se define como la disposición y la capacidad de una persona para asumir la responsabilidad e dirigir su propia conducta o de cumplir con las tareas. Una persona (o un grupo) no es maduro o inmaduro en un sentido global, sino que puede tener distintos grados de madurez para tareas, funciones u objetivos específicos (Hersey, Blanchard y Hambleton, 1977). El constructo madurez tiene dos dimensiones: madurez psicológica y madurez para el puesto, ello en el entendido de que como lo deja ver la definición, la madurez es considerada en términos de disposición (motivación) y como capacidad (competencia).

La madurez psicológica se relaciona con la disposición o motivación para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez psicológica en un aspecto concreto de su trabajo piensan que la responsabilidad es importante

y tienen la confianza en sí mismos respecto a ese aspecto del trabajo. Por su parte, la madurez para el puesto se relaciona con la capacidad o competencia para hacer algo. Las personas que tienen una alta madurez para el puesto en un área particular de su trabajo tienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia para desempeñar las tareas en ese aspecto de su trabajo sin la dirección de otros. (Baquero y Sánchez, 2000:169).

Las personas pueden dividirse en niveles bajos y altos en cada una de las anteriores dimensiones para cada objetivo de su trabajo. De esta manera, resultan cuatro combinaciones o niveles de madurez que pueden servir en la descripción de las personas:

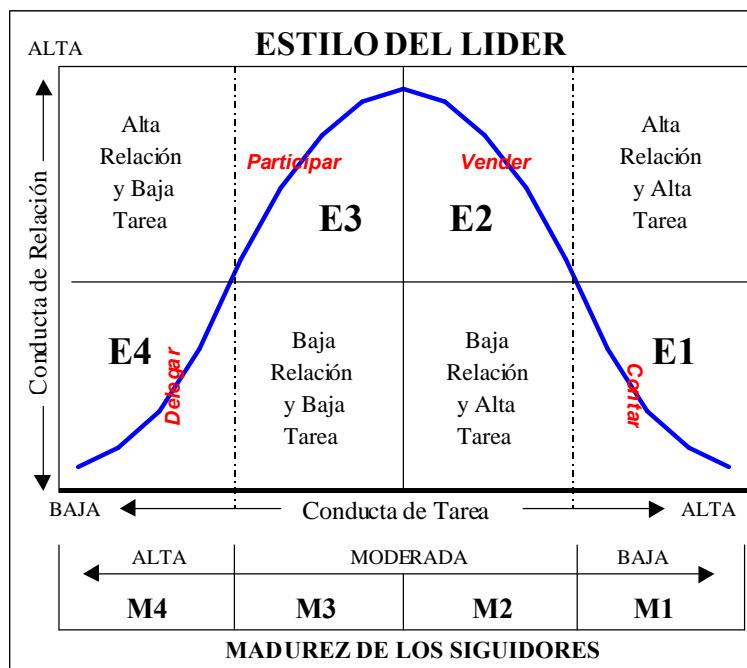
- ✓ Madurez (M1): Indica una madurez baja en ambas dimensiones. Las personas ni muestran disposición ni tienen capacidad para asumir la responsabilidad.
  
- ✓ Madurez (M2): Indica un nivel de madurez de moderado a bajo. Las personas tienen la disposición o la motivación para hacer el trabajo pero no tienen la capacidad para ello.
  
- ✓ Madurez (M3): Indica un nivel de madurez de moderado a alto. Las personas tienen la capacidad pero no la disposición para asumir la responsabilidad.

- ✓ Madurez (M4): Indica una madurez alta en las dos dimensiones, tanto en madurez psicológica como en madurez para el puesto.

Como se mencionó líneas arriba, el éxito de la dirección o mejor aun del proceso de liderazgo en la TLS, se considera como la adaptabilidad del estilo del dirigente a las circunstancias de la situación; es decir, al nivel de madurez de los subordinados. Se define el estilo del líder como una combinación de dos dimensiones de conducta, a las que llaman “conducta de tarea”, definida como “el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién”; y “conducta de relación”, que se define como “el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar”. (Baquero y Sánchez, 2000:169).

Al igual que en el modelo de la Matriz o Rejilla Gerencial de Blake y Mouton (1964), ambas dimensiones de conducta son consideradas por los autores como independientes, lo que permite representarlas en dos ejes de coordenadas y obtener de este modo cuatro cuadrantes que se identifican con los cuatro estilos básicos de liderazgo. Ver gráfico No. 3

Figura 3. Cuadrícula de Hersey y Blanchard del Liderazgo situacional



Tomado de Sánchez y González, 1998:143 (Figura No. 1); y Lussier y Achua, 2002:359 (Figura No. 10-3)

Según Sánchez y González (1998); y Baquero y Sánchez (2000), los estilos se pueden definir de la siguiente forma:

- ✓ E1 (Ordenar): Se caracteriza por un comportamiento alto en tarea y bajo en relación. Dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desempeño.
- ✓ E2 (Persuadir): Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio. Explicar las decisiones y dar la oportunidad de hacer aclaraciones.



- ✓ E3 (Participar): Este estilo se caracteriza por un alto comportamiento de relación, mientras que el comportamiento de tarea es bajo. Compartir ideas y facilitar la toma de decisiones.
  
- ✓ E4 (Delegar): Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de tarea como el de relación están por debajo del promedio. Ceder la responsabilidad de las decisiones y su puesta en práctica.

Es importante aclarar, que según Hersey y Blanchard (1969), no existe un estilo óptimo independientemente de la situación. De hecho, plantean se plantea que estos cuatro estilos pueden llegar a ser tanto efectivos como inefectivos; el grado de efectividad de determinado estilo de dirección dependerá de la situación en la que este se aplique. Así, de acuerdo con los planteamientos de los autores a cada nivel de madurez le corresponde un cierto estilo de liderazgo: (M1 ↔ E1; M2 ↔ E2; M3 ↔ E3 y M4 ↔ E4).

El Liderazgo Situacional se basa en la interacción entre la cantidad de dirección, es decir, conducta de tarea que ofrece el líder; la cantidad de apoyo socio emocional, esto es, la conducta de relación que éste da; y el nivel de madurez que los subordinados presentan frente a una determinada tarea, función u objetivo específico que el líder intenta lograr a través de ellos.

Con el ánimo de hacer fértil el aporte puede llegar a ofrecer dicha teoría a los estudiosos de los aspectos administrativos, puntualmente en lo correspondiente al manejo y dirección de las personas, Hersey y Blanchard (1969), junto con otros colaboradores, han desarrollaron una serie de instrumentos de medida, obviamente partiendo de todos los supuestos, ideas y conceptos anteriormente mencionados. Algunos de los instrumentos más conocidos en el ámbito académico y empresarial, son el LEAD -identificado así por sus siglas en ingles-, que sirve para evaluar el estilo de dirección y su efectividad; la Escala de Madurez, propia para evaluar la madurez tanto psicológica como del puesto del subordinado; y el Perfil de Percepción de Poder, que sirve para evaluar las fuentes de poder que emplea el líder en su interacción con los miembros del grupo que dirige. (Baquero y Sánchez, 2000:169). Sin el ánimo de pretender desconocer la importancia de los demás instrumentos, a continuación se presenta una breve descripción de LEAD (Leader Effectiveness and Adaptability Description), ya que es la herramienta desarrollada de cara a la “medición” del tema que aquí se propone.

El LEAD es un instrumento que permite determinar el estilo predilecto de un determinado líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del mismo. El cuestionario plantea doce situaciones cada una de ellas con cuatro respuestas alternativas que corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos en la TLS de Hersey y Blanchard (1969): E1 (alta tarea, baja relación); E2 (alta tarea, alta relación); E3 (baja tarea, alta relación) y E4

(baja tarea, baja relación). Con ello se pretende que el dirigente que contesta el test escoja de entre aquel conjunto de opciones aquella alternativa que más se aproxime a su manera de actuar. Esto en cuanto es el líder quien da respuesta al instrumento. Por una parte, este instrumento mide el estilo preferido del líder, así como su rango de estilos, es decir, la frecuencia relativa de las respuestas a los cuatro estilos posibles. Por otra parte, la adaptabilidad se evalúa a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones de la TLS. Para ponderar el grado de ajuste de la respuesta del líder a la prescripción del modelo, la plantilla asigna un peso de -2, -1, +1 ó +2 a cada uno de los cuatro estilos. De este modo, las puntuaciones totales dan un coeficiente total que nos indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo, que puede adoptar valores entre -24 y +24.

Varios estudiosos de los temas de dirección y liderazgo han analizado dicho instrumento de medida, dentro de los cuales se destaca el realizado por Butler (1993), cuyo objetivo era principalmente analizar cada una de las doce situaciones en términos de la calidad de sus referencias acerca de la capacidad y disposición de los subordinados, así como de su fiabilidad en responder de manera consistente en dos ocasiones. Los resultados obtenidos destaca aspectos muy favorables en lo concerniente a la consistencia para evaluar el nivel de capacidad y de disposición que se refleja en cada una de las situaciones, e incluso con un nivel de confianza en sus juicios, y aspectos poco favorables en su consistencia, así como la apreciación de

incongruencias entre lo afirmado y lo prescrito. Otro recientemente proceso de validación y revisión, fue el desarrollado por Baquero y Sánchez (2000), quienes se interesaron en la fiabilidad del LEAD sobre una muestra de personas que desempeñan un papel directivo en la actividad deportiva en España, siendo así los teniendo así los aspectos psicométricos los de mayor relevancia en tal su análisis.

## EL PARADIGMA DE LA TEORÍA INTEGRAL DE LIDERAZGO O TEORÍAS EMERGENTES

Como lo indica su nombre, las teorías integrales del liderazgo tratan de combinar las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre dirigentes y seguidores. De tal manera, nacida en la década de los setenta, dicho paradigma se orienta hacia la integralidad o al neocarismatismo (Lussier y Achua, 2002).

A la fecha, son múltiples los aportes y que desde diferentes perspectivas han emergido para aportar de manera significativa al análisis de los estilos de dirección y/o liderazgo. Dentro de estos se destaca a continuación los aportes de Bédard (1995), quien desde perspectiva interdisciplinaria analiza la función directiva.

## LOS APORTES FILOSÓFICOS Y HUMANÍSTICOS DE RENÉE BÉDARD

En una perspectiva que conjuga fuertemente los aspectos filosóficos, las ciencias humanas y la gestión administrativa propiamente dicha, Renée Bédard (1995), desarrolla un amplio estudio, detenido sobre el sujeto de la dirección en general y sobre el de la alta dirección en particular, denominado “Los Fundamentos Filosóficos de la Dirección”. El mencionado estudio, es desarrollado por la autora tomando como base el conjunto de experiencias que a lo largo veinte años le brindó su formación en ciencias de la administración y el estar vinculada como consejera de la alta dirección de una institución universitaria, así como también sus estancias en sociedades que más adelante serían calificadas por ella misma como “míticas” (Bédard, 1995).

De tales experiencias, pero particularmente de su asombro ante la presencia de una serie de anomalías<sup>9</sup> entre lo planteado por los ideales de la razón y la ciencia y el modo de ser concreto de los dirigentes, o en otras palabras, de ver que la concepción administrativa enseñada en las escuelas de negocios negaba toda la riqueza y la diversidad y que ella reposaba por el contrario en la investigación de la uniformidad en nombre de la universalidad científica, germina la idea y la necesidad de desarrollar un estilo de intervención que permitiera comprender las sutilezas y recoger los matices de estas nuevas situaciones.

---

<sup>9</sup> Para profundizar al respecto sobre las anomalías y su valor en la construcción de un nuevo paradigma o estilo de pensamiento, ver KUHN, Thomas (1998) La Estructura de las Revoluciones Científicas. Brevarios del Fondo de Cultura Económica. Traducción de Agustín Contin.

En tal sentido, el modo de proceder de Bédard se asocia más con un proceso de creación y de descubrimiento que con uno de comprobación de hipótesis y de justificación. Este aprendizaje largo y rico de la observación meticulosa de las personas en situación de dirección, de la escucha atenta, de la vuelta del pensamiento sobre los datos recogidos, de la comprobación sistemática, de la búsqueda teórica y de la creación, representan, sin lugar a duda, un gran aporte, y son de gran interés tanto para los teóricos y estudiosos de la administración y las organizaciones, así como para sus dirigentes, ya que, como lo plantea Bédard:

“La interpretación que propongo conduce a sugerir que existen varios modos generales del pensamiento que son equivalentes, y que éstos pueden corresponder más o menos escrupulosamente a tipos de instituciones, incluso a divisiones, departamentos o servicios en el seno de estas instituciones. Estos diferentes modos de pensamiento suponen la existencia de principios fundadores, de valores, de tipos de conductas, de estilos de dirección, de modos de organización, etc. puros de cada uno. Concretamente, nos invitan a reflexionar sobre el modo de pensamiento adaptado a la situación (los contextos singulares y particulares) y a la posición (los niveles)”. (Bédard, 1995:17. Traducción del autor)

Dentro de las principales hipótesis desarrolladas por Bédard en el marco de su investigación se encuentra que el pensamiento “moderno” procede de una espiritualidad cuya orientación general es “pragmática” más bien que “racional” y “científica”. (Bédard, 1995).

Una segunda hipótesis planteada por la autora, esta dada porque la Razón corresponde a una forma particular de la espiritualidad humana, que no presenta ninguna semejanza con la aparecida en el siglo XVII y que ha sido designada por los filósofos como el “espíritu científico”. (Bédard, 1995). Así, entonces, contrariamente a la posición de ciertos filósofos sobre el sujeto, Bédard identifica y establece la distinción entre tres modos de ser<sup>10</sup> más bien que dos. Estos tres modos de ser son: 1) La Conciencia Mítica, tan nombrada con relación al mûthos; 2) El Pensamiento Sistemático, también designado como el pensamiento reflejado, el pensamiento racional o el pensamiento discursivo, a causa de lógos; y 3) El Espíritu Pragmático, para marcar el lazo con una ontología de la acción.

Al establecer de esta manera una distinción nítida entre la razón y el espíritu científico, Bédard orienta sobre la confusión que, a su saber, existe en filosofía del conocimiento, entre la racionalidad y la científicidad, y entre ambos tipos de conocimientos con el que esta se relaciona.

---

<sup>10</sup> En su tesis doctoral, Bédard (1995) habla en términos de modos de pensamiento al realizar el análisis y la respectivas clasificaciones de los dirigentes; no obstante, el trabajos posteriores desarrollados bajo guía de Zapata (2004), se habla sobre dichas clasificación ya en términos de modos de ser de los dirigentes, noción que será la adoptada para el desarrollo del presente artículo.

La tercera hipótesis sobre la cual trabaja Bédard, se encuentra orientada a plantear que, simbólicamente, cada uno de los tres modos de ser representa una “revolución” en el sentido Kuhniano, es decir, una discontinuidad y una ruptura, que reposa en un paradigma inconmensurable, incluso en oposición, con los precedentes; ya que, contrario a la visión evolucionista, Bédard (1995) considera que dichos modos de ser no son progresivos sino que cada uno presenta, a su manera, una configuración original, completa e igual en valor. Además, y esto es fundamental, los modos diversos de pensamiento continúan cohabitando actualmente, en nuestros medios y entre los seres humanos.

Falta de conocer las categorías puras de cada modo de ser, Bédard toma como referencia las categorías aristotélicas, concediendo una atención particular en las que parecen prestarse mejor a cada modo de ser, procediendo así, por comparación y dando importancia superior a cuadros y matrices como instrumentos de trabajo y de búsqueda.

Tomando el pensamiento lógico y racional -el pensamiento predicativo, atributivo o categorial- como punto de referencia, la conciencia mítica inevitablemente es descrita como el “primer” conocimiento que el hombre mismo adquiere y su medio ambiente, un conocimiento “espontáneo” del ser en el mundo, un pensamiento “no subestimado” por las cosas o todavía un pensamiento “incapaz” de estructuras abstractas; por su parte, el pensamiento científico será caracterizado como el pensamiento de la



relación, de la cantidad, del cálculo y de la medida, por oposición al características del pensamiento filosófico (la predicación, la calidad [la sustancia y los accidentes], la lógica y la atribución.

Para el desarrollo de la tesis Bédard, sostiene dos puntos de vista básicos. En el primero hace referencia a que lejos de corresponder a estadios, escalones, etapas o muy diferente noción a connotación cualitativa, evolutiva y temporal de un desarrollo intelectual uniforme, las diferencias que se comprueba entre las maneras diversas de aprehender la realidad y de inscribirse en ella se fundan sobre formas simbólicas específicas, o mejor aun, sobre sistemas distintos de representación que corresponde a cada uno de estas (lenguajes, representaciones y conceptos). Estas formas expresan perspectivas, “modos de ser” autónomos e independientes unos de otros, los cuales cohabitan y que cada uno, a su manera, presentan una configuración pura que comprende principios fundadores, valores, modos de conocimiento y habilidades. (Bédard, 1995)

Siguiendo el mismo hilo conductor, Bédard plantea la aparición en Occidente, en diversos momentos la historia, de los modos profundamente distintos de pensamiento en los planos de la ontología, de la axiología, de la epistemología y de la praxeología; y aunque cada uno de los modos de ser, en su tiempo, ha ejercido una influencia preponderante sobre la sociedad, los modos anteriores de ser no han sido eliminados por tal razón.

De igual forma, es muy importante destacar, ya que ello representa un arista más, que en el momento en el que la autora exploraba los tres modos de pensamiento propuestos, resultó, según ella que, ciertas tendencias de orden ético y estético -cuyo movimiento romántico europeo del siglo XIX es el precursor- reflejaban un modo de ser diferente de los otros tres. “Este modo de ser se manifiesta en la conciencia del “yo” y en el cumplimiento de sí, en todas sus dimensiones. De donde el vuelo de las ciencias humanas, las necesidades de una formación general, la transdisciplinariedad, las nuevas formas más respetuosas de organización del trabajo de la persona, etc.” (Bédard, 1995). Este cuarto modo de pensamiento –que fue identificado inicialmente por Chanlat, al cual nombró “La Actitud Relacional”, puede en cierta forma, según los planteamientos de Bédard, llegar a confundirse con la Conciencia Mítica; no obstante, es claro que el primero, hace énfasis en la persona, mientras que el segundo, lo hace sobre el grupo.

Para tener una mayor dimensión del aporte que el trabajo de Bédard puede ofrecer al estudio y conocimiento de los estilos de dirección, se considera oportuno traer a colación un aparte aclaratorio desarrollado por la misma autora con relación a los fines de su tesis. Así, con relación a su aporte al conocimiento administrativo Bédard escribe:

“Por necesidad, mi interpretación de los modos de (ser) adoptó la figura de tipos-ideales<sup>11</sup> que, por definición, son constructos lógicos y utopías en el sentido donde ninguna realidad empírica exactamente les corresponde. Su utilidad será abastecer al lector una matriz que permite comparar la realidad con un modelo y de poner una mirada crítica sobre su propia situación. También hay que precisar que los modos de (ser) no son contemplados según una lógica de exclusión mutua. Existen unas situaciones y tipos, caso límite, mezclas y diferencias de grados. Mi proyecto es destacar los centros de gravedad de cada uno, su arquitectura íntima, los conceptos claves y los valores principales, a partir de los cuales las instituciones y prácticas se colocan. Procuré reconstituir arquetipos, poner en evidencia los elementos más significativos” (Bédard, 1995).

## Los Modos de Ser de los Dirigentes

Como se dejó ver anteriormente, del análisis que Bédard realiza de las diferentes formas de operar y manipular los marcos de análisis de cada

---

<sup>11</sup> Bédard, profundiza sobre este punto en el capítulo referente a la metodología citando a Weber así: Conviene subrayar la analogía entre la noción de modo de pensamiento y el de tipo-ideal, a propósito del cual el Sr. Weber escribía lo que sigue en *Ensayos sobre la teoría de la ciencia*: el tipo-ideal se construye “acentuando unilateralmente uno o varios puntos de vista y encadenando con una multitud de fenómenos dados aisladamente (...) Qué se ordene según los puntos de vista precedentes escogidos unilateralmente para formar un cuadro de pensamiento homogéneo”. Más exactamente, plantea Bédard, y este punto es crucial para la orientación de su tesis, el tipo-ideal ha sido pensado por contraste el concepto de esencia del que se quería el sustituto. De esta manera, es básico para Bédard que para alcanzar el espíritu que anima su tesis, debe entenderse y convenirse que muy por el contrario, el tipo-ideal es un cuadro de pensamiento con el cual se compara la realidad, un instrumento heurístico que permite separar los elementos importantes de los elementos accesorios, establecer relaciones y hacer surgir significados de otro modo inaccesibles entre elementos en apariencia heterogéneos. (Bedard, 1995).

persona, fue apareciendo un cuadro integrado por cuatro dimensiones de tipo filosóficas, todas ellas solidarias y jerarquizadas; dicho cuadro terminó siendo presentado por la Bédard (1995, 2003) bajo la figura de un rombo compuesto por: las prácticas y las conductas, que designan el lugar de la acción en general y de la acción concreta en particular comprende a la Praxeología; el proceso del pensamiento, que corresponde a los criterios de validez que orientan los procesos y métodos comprenden el campo de la Epistemología; los valores sociales individuales y culturales que surgen de la Axiología; y los principios teóricos, que comprenden los paradigmas fundamentales que sirven de matriz a las diferentes actividades humanas se soportan en la Ontología. De la articulación de estas cuatro dimensiones anteriores se constituye la estructura profunda de lo que Bédard (1995) identifica y propone como un Modo de Ser.

Con relación a la dimensión praxeológica Bédard (2003), plantea que esta “comprende entonces desde un punto de vista general: las diferentes conductas humanas y las actividades de creación, de producción y de fabricación (la praxis y la poiesis); las actitudes (en los planos cognitivos, afectivos y comportamentales); el saber hacer y las habilidades; las prácticas, los métodos de trabajo y los procedimientos; las herramientas, los materiales, las técnicas y la tecnología; las palabras y los escritos; las obras, los productos y los resultados”. (Bédard, 2003:78)

Así mismo, en lo referente a la epistemología, la autora nos dice que dicha dimensión “busca dar seguridad, certificar, ratificar, sancionar, afirmar la exactitud, más precisamente, evaluar la solidez de los fundamentos intelectuales y conceptuales sobre los cuales se apoyan las prácticas; ella examina los procedimientos y los métodos utilizados; ella emite un juicio sobre los resultados obtenidos con respecto al marco de referencia que ha servido para justificarlas a priori”. (Bédard, 2003:80. Resaltado del original). Decimos entonces que la epistemología responde a la actitud profundamente humana que consiste, sino en buscar la verdad, en tratar de evitar el error. Ella ejerce una función crítica.

La axiología designa en lo planteado por Bédard (2003) el campo de los valores individuales y colectivos, es decir los valores morales y culturales, así como el enunciado de los principios que determinan las costumbres. Ella pertenece al dominio del bien y comprende la ética y la moral. La axiología ejerce una función de vigilancia crítica con respecto a la praxeología para asegurar su legitimidad por los juicios de valor que ella conlleva, pero desde un punto de vista que le es propio: de la conciencia moral en general y de las costumbres concretas en particular. La axiología termina por determina aquello que es valedero, es decir, aceptable, admisible, bien fundado, digno de ser creído y ejecutado. (Bédard, 2003:81).

Finalmente se encuentra la dimensión ontológica, descrita por Bedard (2003) como la matriz y la base sobre la cual todo el edificio conceptual, ético,

crítico y práctico de cada persona es subsecuentemente construido; es decir, aquella referente al conocimiento del ser, que trata sobre los fundamentos conceptuales de la realidad, es el substrato en el que las ideas y las concepciones de la naturaleza general de la persona tienen sus raíces. Para que exista una explicación completa de la praxeología, la epistemología y la axiología, es siempre necesario una ontología; en otros términos, esta última dimensión filosófica constituye la piedra angular sobre la cual la autora construye su rombo filosófico. Ella soporta la axiología, la epistemología y la praxeología. (Bédard, 2003:83).

La Tabla siguiente resume las categorías de cada modo ser según las dimensiones filosóficas.

Tabla 2. Modos de ser y dimensiones filosóficas

MODO DE SER DIMENSION	MÍTICO	SISTEMÁTICO	PRAGMÁTICO	RELACIONAL
PRAXEOLÓGICA	Pasar el tiempo juntos, comuniones de los miembros, Fiestas, ritos, comidas, utilización de palabras y de símbolos, Realizar proezas y acciones brillantes	Tomar posición y defenderla, proponer normas y reglas impersonales de planes y procedimientos, producir documentos escritos	Encontrar soluciones a los problemas concretos, el mejoramiento y la innovación, el hacer avanzar proyectos, las realizaciones y las obras, el desarrollo de herramientas y de técnicas	Estar atento del otro, escuchar, formular preguntas, dialogar, concertar y negociar, llegar a acuerdos, la cortesía y la diplomacia.
EPISTEMOLÓGICA	Memoria y tradición, origen y filiación, Imitación y repetición, imágenes y alegorías, intuición y olfato	Registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir, generalizar, demostrar lógicamente, buscar las causas, el espíritu de análisis y geometría	Explorar, observar, proceder por ensayo y error, formular hipótesis, experimentar, verificar, modelar y el espíritu de descubrimiento	La observación participante, el comprender, interpretar, dar sentido, contextualizar, la síntesis, la empatía y el juicio
AXIOLÓGICA	El respeto de las costumbres, la obediencia, la lealtad, la solidaridad, la cohesión, el honor, el compartir, La antigüedad,	Orden, rigor, Claridad y percepción, coherencia, conformidad, disciplina	La utilidad, la iniciativa, el rendimiento, el cambio, el ingenio, la curiosidad	La igualdad, la autonomía, la responsabilidad, la autenticidad, el respeto del otro, la cooperación, la diversidad, la equidad
ONTOLÓGICA	Pater familias y héroes, comunidad, vitalidad y perennidad, Potencia, Nosotros	Hombre de principios, Razón, permanencia y absoluto, dualismo. Todos	Hombre de acción, red, materia, energía, progreso, El	Personalizado, relación de persona a persona, particularidad, sentido compartido, Yo-tú

Fuente : Bédard (1995, 2000, 2002), Chanlat (1995)

Tomado de Zapata, 2002:431

### ✓ El Modo de Ser Mítico

El término es consagrado por Bédard (1995, 2002), para designar una forma de ser que difiere profundamente del pensamiento racional (la oposición mûthos / lógos). El Modo de Ser mítico representa una forma de comportamiento que se basa en el Uno. Son elementos claves de esta manera de ser, la unidad, entendida como un todo orgánico en el cual las partes están unidas por caracteres comunes y por su contribución al funcionamiento del conjunto; la unión como modo de relación dinámica, la comunión, la comunidad, la participación de la parte en el todo. El Modo de Ser mítico privilegia valores comunitarios como el espíritu de grupo, la noción de familia o de clan, el compartir, la solidaridad, la fidelidad, la filiación, el respeto de los valores tradicionales. Las actividades de palabra, las fiestas, las ceremonias, las comidas en común, las reuniones, los rituales, ocupan un lugar importante.

Esta manera de ser se encuentra en las organizaciones y los servicios que han adoptado una representación y modos de funcionamiento donde dominan el espíritu familiar y una solidaridad de tipo orgánico, como por ejemplo en la cultura interna de los sindicatos, de las cooperativas, en las pequeñas y medianas empresas que tienen una concepción familiar, en las organizaciones sin ánimo de lucro; en los movimientos religiosos, ideológicos



o clandestinos; en las municipalidades cuando el alcalde y su equipo se comportan como parte de familia, etc.

Al interior de una organización, según Bédard (1995, 2002), este Modo de Ser se adapta bien a las unidades donde la función simbólica juega un papel importante, como por ejemplo, la Corte Suprema de Justicia y las fuerzas de seguridad; también donde lo sagrado, lo misterioso y lo poderoso se imponen como trasfondo de las circunstancias; igualmente, en las situaciones donde los valores y la caballerosidad son estimadas, es decir, el honor, el coraje, la bravura, la generosidad, la dedicación, la fidelidad, la lealtad, la cortesía y la protección de los débiles. Si la figura del héroe, del jefe de tribu o de clan, del padre de familia, o del maestro de la casa, son arquetipos del estilo de conducta que conviene a este modo de Modo de Ser, por el contrario, el integrismo, el absolutismo, el carismatismo y el clientelismo figuran entre sus patologías. En los últimos años hemos asistido a una rehabilitación en las empresas de este Modo de Ser, en particular con los estudios que tratan sobre la cultura organizacional. (Zapata, 2002:431)

#### ✓ El Modo de Ser Sistemático

Se trata del Modo de Ser más fácil de reconocer, dado que es muy frecuente, bien conocido y bastante documentado. Según Bédard (1995), a menudo se le designa en el lenguaje corriente como "el espíritu de sistema".

Literalmente, el espíritu de sistema –que no debe confundirse con el Modo de Ser sistemático- evoca la idea general de una actitud más sensible a las construcciones intelectuales y teóricas que a los hechos, un espíritu que tiende a las construcciones racionales, a las teorías globales, a las construcciones totales susceptibles de informar del conjunto de los fenómenos, que tiene el gusto de la coherencia y de la elaboración. Los adjetivos de mayor uso que lo caracterizan son metódicos, ordenados, coherentes, racionales, cartesianos, lógicos y teóricos.

Según Bédard (1995, 2002), la personalidad que encarna la manera de ser sistemática corresponde al tipo weberiano racional – legal. Dicha personalidad se caracteriza por un gusto por el orden, la jerarquía, la clasificación, la preocupación por la perfección y la búsqueda de arquitecturas impecables. También, por proceder a partir de principios absolutos, de ideales de perfección, por apreciar los planes y las estructuras, la inteligencia formal, el espíritu de geometría. El Modo de Ser sistemático es dicotómico y se articula alrededor de categorías aristotélicas (la calidad, la cantidad, el lugar, el tiempo, etc.). El comportamiento sistemático da preferencia a la abstracción, a la generalidad y al concepto; es analítico, lógico y taxonómico. En sus excesos patológicos presenta los rastros negativos del legalismo, del autoritarismo, del dogmatismo, de la burocracia y de la tecnocracia. (Zapata, 2002:431)

### ✓ El Modo de Ser Pragmático

Como lo afirma Bédard (1995), "el espíritu pragmático", que aparece en el Renacimiento, presenta una orientación general utilitarista. Por ello se entiende una actitud que da prioridad a los resultados, a la eficacia de la acción, a la experimentación, a la innovación y al mejoramiento continuo. El criterio último es que las cosas "funcionen". Las calidades que caracterizan la personalidad pragmática son el sentido de lo concreto, de las preocupaciones utilitarias, el espíritu innovador y la inteligencia práctica. En las organizaciones actuales, el modo de gestión y de funcionamiento por proyectos representa bien este comportamiento, que se adapta sin mayores dificultades a las organizaciones y departamentos cuya razón de ser está centrada en la resolución de problemas concretos, como los suministros, la logística, la gestión de los inmuebles, el transporte público, los trabajos públicos, etc. El utilitarismo, el oportunismo y el arribismo representan, de alguna manera, algunos de los peligros patológicos del Modo de Ser pragmático. (Zapata, 2002:431)

### ✓ El Modo de Ser Relacional

Este Modo de Ser se hace cada vez más necesario, en la medida que el individuo concreto reivindica un status de sujeto pleno y que se emancipa de los grupos a los cuales pertenece. Llegar a entenderse sobre un sentido

compartido sólo es posible si todas las partes en presencia hacen el esfuerzo de comprender el contexto de sus interlocutores y de aquellos con los cuales se presentan dificultades para entrar en relación. Los mediadores, los negociadores, los conciliadores de conflictos, los dirigentes que se perciben como animadores, encarnan la manera de ser relacional; son personas capaces de aceptar vivir en un mundo donde la verdad es relativa. Para tener éxito en este modo de Modo de Ser, se requiere tener un franco espíritu de finura y delicadeza en las relaciones interpersonales.

Según Bédard (2002), el Modo de Ser relacional es particularmente recomendado en las organizaciones donde prevalece el igualitarismo, como por ejemplo, en la esfera política de la organización municipal, en los departamentos que pertenecen al tipo de la burocracia profesional, en las situaciones donde el personal de la función productiva es ampliamente autónomo, donde la diversidad de las personas es considerada esencial (juntas directivas, comités de trabajo), en las organizaciones focalizadas sobre el servicio a la clientela, en los medios donde la diplomacia prevalece sobre la jerarquía, en los momentos de conflictos de trabajo, en las situaciones donde los empleados y cuadros profesionales se consideran en igualdad de condiciones, en los casos cada vez más frecuentes que se pide a las personas ser creativas, entusiastas y brindar artículos de calidad. En síntesis, todas las formas de organización de tipo adhocrático cuyo funcionamiento se base en ajustes mutuos, requieren para ser exitosa la presencia del espíritu de conciliación y de concertación. En sus excesos

patológicos, este Modo de Ser puede engendrar el individualismo, el regateo, el chanchullo, el igualitarismo aritmético. (Zapata, 2002:431)

## A MANERA DE CONCLUSIÓN

El examen de las teorías sobre los estilos de dirección pone de manifiesto la existencia de un cuerpo ordenado que sigue el modelo ortodoxo de la clasificación histórica (o cronológica), que se puede plantear a grandes rasgos de así: el paradigma de la teoría de Rasgos, relacionada principalmente con la escuela o el paradigma clásico de la administración; El paradigma de la teoría del comportamiento, relacionada con los planteamientos de las ciencias de la conducta y por ende con la escuela de las relaciones humanas; el paradigma de la teoría de la contingencia, que se puede relacionar con la escuela o el enfoque sistémico de la administración y en mayor medida con los enfoques contingentes o situacionales; y finalmente, el paradigma de teoría integral de liderazgo o paradigma emergente, que se relaciona con la escuela de la estrategia, el entrepreneurship, la toma de decisiones o en general, con los enfoques emergentes de la administración.

De la anterior se desprende la necesidad de unificar un conjunto de puntos de vista o elementos de una u otra manera aportan al conocimiento de los estilos de dirección; no obstante, es importante decir que pareciera ser que la intención del pensamiento administrativo sobre tal tópico así lo contempla, y en tal sentido hacia ello apunta con el surgimiento, de por

ejemplo, del paradigma de la Teoría Integral de liderazgo y los enfoques emergentes.

Ello reviste de gran importancia, ya que, como en su momento lo planteó Bédard (1995), hasta el punto de vista epistemológico, la orientación que domina se inscribe en la concepción clásica de la ciencia, es decir la búsqueda de las constantes universales. Aplicado sobre la gestión de empresas en general y sobre la dirección en particular, el postulado de la universalidad, de que los principios de la dirección y de los estilos de dirección son válidos universalmente (en cualquier lugar y en toda circunstancia) y que se aplican uniformemente una multitud de situaciones, cualesquiera que sea la naturaleza de la organización y el nivel jerárquico que se ocupa.

Así entonces, el avanzar en la comprensión de los estilos de dirección desde una perspectiva más amplia y menos positivista y generalista, implica abordar aspectos que van más allá de las prácticas o las conductas mismas manifestadas por el dirigente, así como también, más allá de los elementos epistemológicos propios del cargo y del proceso de dirección mismo, y más aun del intentar generalizarlos o universalizarlos.

En este sentido, los desarrollos que a partir del presente artículo se pretenden realizar, serán abordados desde los trabajos de Renée Bédard (1995), en el entendido que la visión de los Estilos de Dirección, o en

términos de la misma autora, de los Modos de Ser, se da tanto desde los aspectos prácticos o la praxeología del oficio directivo y de los criterios de validez o la epistemología, como también, desde los valores fundamentales o la axiología y, de manera aún más relevante en las nociones de los principios rectores o fundamentales del ser o la ontología. En otras palabras, dicho enfoque permite escudriñar y reflexionar sobre aspectos más profundo que los que a simple vista se observan o se pueden percibir.

Dado que el campo de la dirección está constituido, como lo planteó McGregor (1994) y más aún Bédard (1995), por conocimientos de procedencias diversas (teoría, experiencia y destreza), muchas de ellas fugaces y volátiles, entre los que los fundamentos (los principios, los métodos y los valores) no son comparables ni necesariamente compatibles.

En concordancia Jack Zenger y Joseph Folkman en su libro “Líder Extraordinario”, establecen que es posible desarrollar el liderazgo, para lo cuál hacen uso de la analogía gráfica de una “carpa”, que consideran como la estructura de cada persona. Las fortalezas claves para el desarrollo del liderazgo son los postes de la carpa, el poste principal o el corazón del modelo es el carácter, enmarcado en ser tenaz y no rendirse porque algo es difícil, tener estabilidad emocional, ajustándose con rapidez a los entornos cambiantes. El siguiente poste es la capacidad personal, que son esas competencias claves para que la gente se posiciones en su entorno y las demás personas tengan una percepción de un fuerte liderazgo. Estos

atributos son los conocimientos técnicos y de los productos, habilidades de análisis, resolución de problemas y profesionales, innovación, iniciativa, uso efectivo de la tecnología de información. El tercer poste se fija en el enfoque de resultados y requiere que los postes anteriores estén fuertemente fijados. El líder efectivo convierte las ideas en acciones al establecer metas ampliadas para su gente, asumir responsabilidad personal por los resultados del grupo, operar con velocidad e intensidad y equilibrar los resultados de corto y largo plazo. El cuarto poste son las habilidades interpersonales, es decir, ser gente. Este poste, junto con el carácter, es el que más soporte le da a la carpa. Esa fortaleza diferenciadora le permite al líder ser capaz de influir positivamente en las personas, motivándolas a mejorar su desempeño de manera colaborativa y desarrollando su talento y el de los demás. El último poste es la fortaleza de liderar los cambios organizacionales, requiere tener una perspectiva estratégica, ser un vendedor efectivo para los proyectos o productos del grupo, traducir la misión y los objetivos de la organización a metas desafiantes

Zenger y Folkman enfatizan en que la mejor manera de montar la carpa es fijar los postes hacia el cielo y no tratar de levantar el trozo de lona caído con un solo poste. A partir de ello, comienzan a elaborar una serie de combinaciones poderosas entre los diferentes atributos del liderazgo para crear fortalezas múltiples, llamadas competencias compañeras o amigas que se colaboran entre si para potenciarse (Revista Dinero, Febrero 3 de 2006 / N° 246.)



## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Para el presente estudio se han definido los siguientes términos considerados relevantes en la investigación:

- **LIDERAZGO:** Acto de influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta.
- **INFLUIR:** Proceso en el que el líder comunica sus ideas a los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio
- **RASGOS:** Características que distinguen a las personas
- **PERSONALIDAD:** Combinación de rasgos que definen el comportamiento de un individuo
- **PODER:** Habilidad para influir en el comportamiento de los demás
- **SEGUIDOR:** Quien recibe la influencia de un líder y puede ser administrados o subordinado. Los buenos seguidores no son “los que dicen amén a todos” y siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él

## 5. DISEÑO METODOLOGICO

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptivo, porque en su contenido se pretende describir el estilo de liderazgo de los gerentes de los hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias.

### 5.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

#### 5.2.1 Variable Dependiente:

- Liderazgo: Es la capacidad que tiene una personas en influir sobre seguidores y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio.

### 5.3 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN

#### 5.3.1 Fuentes Primarias

Para la obtención de la información, se recurrirá a la entrevista focalizada, teniendo en cuenta que se hace necesario obtener testimonios y reportes

verbales proporcionados por los gerentes de los hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias. Además porque permite que tanto el entrevistador como el entrevistado se encuentren presentes, lo que brinda la oportunidad de una gran flexibilidad para dilucidar y aclarar la información que se está obteniendo. El entrevistador tiene la oportunidad de observar al sujeto entrevistado, así como la situación total en la cuál éste último está respondiendo y asegura la validez de la respuesta

### 5.3.2 Fuentes Secundarias

Se hará consultas en libros, tesis, Internet, memorias y revistas relacionadas con el tema a tratar, además se revisarán los documentos que maneje la empresa que puedan ser útil a la presente investigación.

### 5.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está constituida por todos los Gerentes de los hoteles 5 y 4 estrellas de la ciudad de Cartagena. Teniendo en cuenta que la población es pequeña, no se tomará muestra, por lo tanto, para la investigación se abarcará toda la población, constituida por los gerentes de los hoteles cinco estrellas; Santa Clara, Hillton, Cartagena Estelar, Caribe, Santa Teresa, Las Américas, Capilla del Mar. Gerentes de hoteles cuatro estrellas; Charlote, y Cartagena Plaza.

## 6. ANALISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta que en el presente trabajo de investigación de presente determinar el estilo de liderazgo predominante en los gerentes de los hoteles cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Cartagena a continuación se muestra el resultado obtenido luego de entrevistar a los gerentes de los hoteles, describiendo en concordancia, el estilo de liderazgo predominante, las modalidades de poder, hechos o experiencias que han impulsado el desarrollo de habilidades de liderazgo, la principal función que cumplen, así como también las diferentes situaciones de conflicto que generalmente se presentan y por último determinar como las organizaciones hoteleras de la ciudad de Cartagena desarrollan líderes en función del mantenimiento y el aprendizaje organizacional.

#### 6.1. ESTILO DE LIDERAZGO

El liderazgo consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas. El liderazgo se centra en las relaciones interpersonales y no sólo en la estrategia, los sistemas y la estructura de la organización.

##### 6.1.1 A los gerentes se les preguntó:

¿Cómo define usted liderazgo?

¿Cuáles son las cualidades o características que debe tener un seguidor (empleado) eficaz?

6.1.2 Respuestas más comunes:

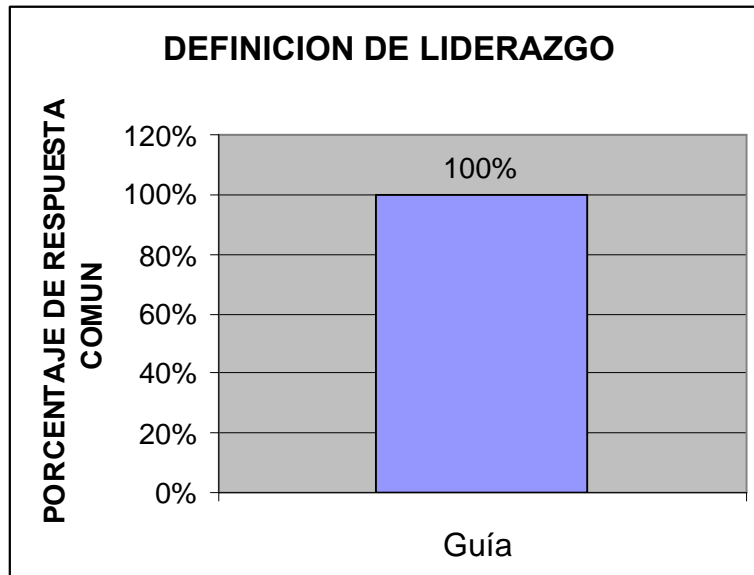


Figura 4

Al averiguar sobre como los gerentes definen el liderazgo se encontró como lo muestra la figura 4, que el 100% lo conciben como un agente guía para obtener resultados:

“Forma de guiar a un grupo para obtener resultados”

“Capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”

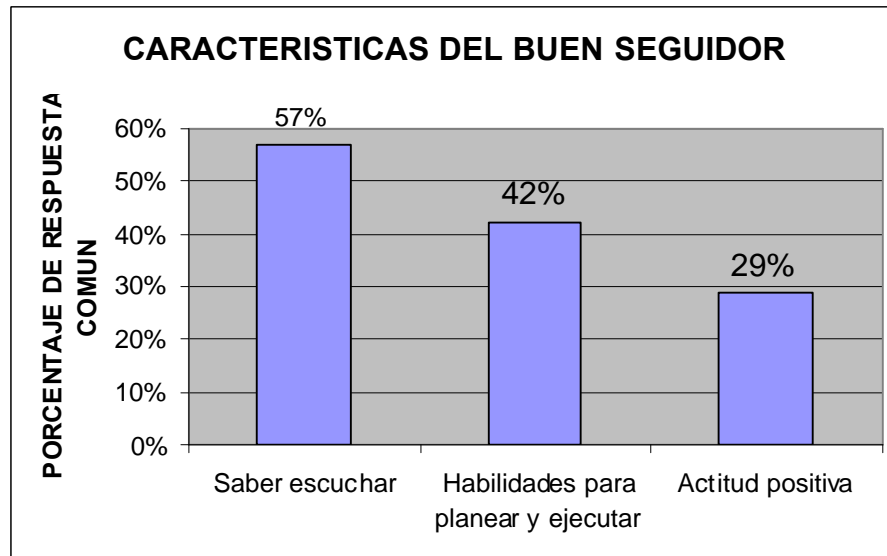


Figura 5

Al indagar sobre las cualidades o características más comunes que debe tener un seguidor (empleado) eficaz, se encontró que el 57 % de los gerentes coincidieron en la habilidad para escuchar, evidenciado en las siguientes frases:

“Para que las cosas funcionen los empleados primero que todo, deben entender los resultados que se esperan de ellos”

El 42% coincidieron en que los empleados luego de recibir las orientaciones sobre los objetivos organizacionales, deben tener habilidades para planear y ejecutar consistentemente.

“Un buen seguidor debe tener pasión para planear y ejecutar”

El 29 % de los gerentes concluyeron en la necesidad de mantener una actitud positiva para el actuar.

“Los empleados deben abrirse a la organización”

### 6.1.3 Otras respuestas

Referente a la definición de liderazgo se observa particularmente que hubo un gerente que consideró al liderazgo como la capacidad del ser integral orientado a la habilidad de percibir los cambios del entorno y al conocimiento del mercado.

Con relación a las características del seguidor, se encontró particularmente la creencia que un buen seguidor, es un buen ejecutor de la tarea asignada, cercenando en ese sentido la creatividad e iniciativa de los empleados al comentar “Un buen seguidor es quien hace lo que se le manda hacer”.

También se encontró particularmente la concepción que un buen seguidor es “El que dice la verdad”, ayudando a forjar los lineamientos de lealtad.

### 6.1.4 Conclusiones

Los gerentes de los hoteles cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Cartagena, confluyen en que es preponderantemente importante el establecimiento de metas claras y un buen proceso de comunicación entre los empleados, siendo el guía orientador para el logro de los objetivos, convirtiéndose en el amalgama que une sinérgicamente al personal y a las áreas de la organización.

En éste sentido según Koontz y Weihrich se puede establecer que el estilo que predomina en los gerentes de los hoteles cinco y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena es Democrático o Participativo, al alentar y ayudar a los empleados en la solución del problema, consultado las acciones e impulsando el planteamiento de propuestas entre los empleados, reconociendo al mismo tiempo que a veces es necesario imponer la autoridad para que: “Los empleados hagan lo que tienen que hacer”. Anotando que sólo en casos extremos, en los que por ejemplo existe premura de tiempo, se comportan de manera autoritaria, es decir, toman la decisión y dan la orden para su cumplimiento.

Encontrándose entonces en concordancia con el perfil de administración de grupo participativo propuesto por Likert, en el que los gerentes confían en sus empleados, obteniendo ideas de los empleados para usarlas constructivamente.



En términos de McGregor, se observa que prepondera la teoría Y, fundamentándose en la apertura a la ventilación de las diferencias para resolver los problemas con la participación activa de los miembros de la organización.

## 6.2. MODALIDADES DE PODER

Como ya fue planteado en el marco teórico, el poder se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, lo que se convierte en un factor fundamental teniendo en cuenta que de la modalidad que ejerza el líder en sus seguidores, ayuda a comprender y a revelar las principales razones que llevan a los demás a seguirlo. Es así como el poder comprende 5 modalidades a saber: Poder Legítimo (Se basa en la influencia que ejerce el puesto formal del líder en la jerarquía organizacional), Poder de Retribución (Es la influencia que se deriva de la capacidad del líder para satisfacer las necesidades de los seguidores), Poder Coercitivo (Es la influencia derivada de la capacidad del líder para conseguir la obediencia como resultado de ejercer temor o castigo), Poder de Referencia (Es la influencia derivada de la identificación personal de los seguidores con el líder, suelen apreciarlo, admirarlo y desean emularlo). Poder de Experto (Es la influencia basada en los conocimientos y en las competencias del líder)

6.2.1 A los gerentes se les preguntó:

¿Enumere 3 comportamientos esenciales que deben tener un líder para obtener resultados en su equipo de Trabajo?

¿Cómo suele impulsar a sus empleados al logro de los objetivos?

¿Qué comportamiento asume usted cuando su grupo de trabajo se encuentra desmotivado y bajo de ánimo?

6.2.2 Respuestas más comunes

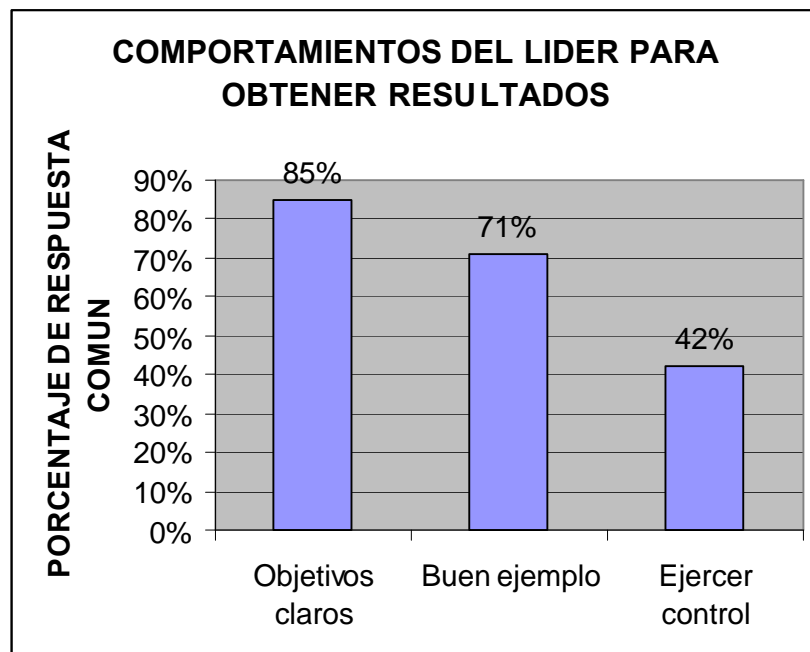


Figura 6

Al indagar sobre los comportamientos esenciales que deben tener un líder para obtener resultados en su equipo de trabajo se encontró que (Ver figura 6)

El 85 % de los gerentes coinciden en la necesidad de brindar objetivos claros con metas específicas.

El 71% establecieron la importancia de ser “Buen ejemplo para el equipo de trabajo”,

El 42% coinciden en ejercer control sobre los empleados “Hacer seguimiento de los resultados que se obtienen”, “Siendo coaching del equipo”.

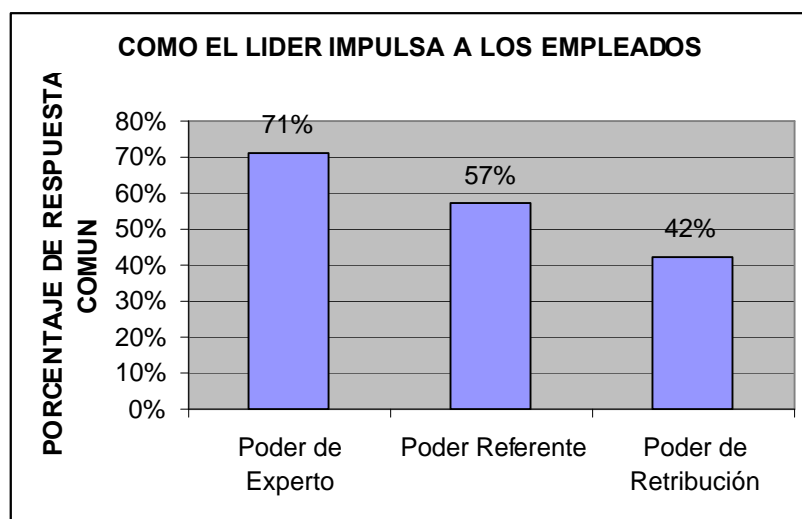


Figura 7

Al averiguar en los gerentes de los hoteles cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Cartagena sobre como suelen impulsar a sus empleados al logro de los objetivos, como se muestra en la figura 7 se identificó que el 71%

expresan primordialmente que los inducen al actuar mostrando sus conocimientos y experiencias en el área.

“La mejor forma de convencerlos es demostrarles seguridad y confianza, por todo el recorrido que llevo en el medio hotelero”

El 57% de los gerentes respondió que se valen de las buenas relaciones interpersonales que mantienen con sus empleados.

El 42% expresaron que los inducían al actuar, reforzándolos con palabras como “Que bien lo haces”, “Felicitaciones” y hasta con “Palmadas en la espalda que le den a entender que son importantes”.

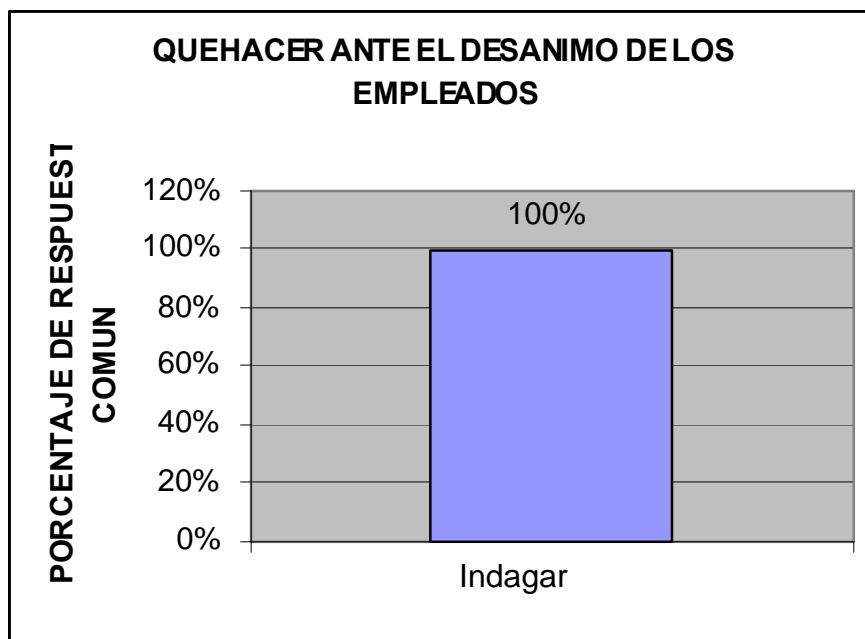


Figura 8

Al preguntarles a los gerentes ¿Qué comportamiento asume usted cuando su grupo de trabajo se encuentra desmotivado y bajo de ánimo?, Todos

coincidieron en averiguar las razones del desánimo, para tratar de darle solución.

“Hablo personalmente”

“Reúno a los jefes de área”

“Indago en las razones”

### 6.2.3 Otras respuestas

A nivel particular con relación a la forma como los gerentes impulsan a los empleados al logro de los objetivos se encontró que solo el 29 % de los gerentes entrevistados destacan, las recompensas formales a desempeños exitosos, como fuente motivadora para el actuar organizacional.

Indagar

Se identifica un aspecto muy particular en un Gerente encuestado en lo referente a ¿Qué comportamiento asume su grupo de trabajo se encuentra desmotivado y bajo de ánimo?, ya que respondió, “Si es necesario le doy el día libre, o le mando hacer un masaje, para que se relaje”.

### 6.2.4 Conclusión

En cuanto a las modalidades de poder los gerentes expresan principalmente hacer uso del poder de experto, es decir, tratan de influir en el comportamiento de sus empleados para el logro de los objetivos

organizacionales, mostrando su conocimiento y experiencia, y como segunda instancia haciendo uso del poder de referencia por las buenas relaciones que mantienen. No se expresa el uso del poder legítimo, pero se puede observar que el gerente influye en los colaboradores por el simple hecho de ser eso, el “Gerente”.

### 6.3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS GERENTES

Henry Mintzberg definió “función” como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones.

Las funciones clasificadas son las siguientes:

*Funciones Interpersonales* de liderazgo comprenden actividades de representación, cuando actúan en nombre de la organización, o del departamento que dirige, también desarrollan *funciones administrativas*, para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo, también desempeñan *funciones de enlaces* al interactuar con personas externas a la unidad de su organización, implica crear una red de contactos para fomentar las relaciones obtener la información y aceptación.

También desempeña *funciones informativas*, que comprenden *funciones de monitoreo* para detectar problemas y oportunidades para entender sucesos externos a la unidad de la organización.

Desempeñan *funciones de difusión* al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización.

*Función de portavoz*, cuando rinden informes a personas externas o internas.

También desempeñan *funciones de emprendedor*, al innovar e iniciar mejoras, funciones de manejo de dificultades, a llevara cabo acciones correctivas durante la crisis o situaciones conflictivas

*Función de asignación de recursos*, cuando programan, solicitan autorizaciones, realizan actividades presupuestarias, y las vez manejan

*Función de negociador*.

#### 6.3.1 A los gerentes entrevistados se le preguntó:

¿Cual cree usted que es la principal función del Gerente en este Hotel. ?

Se pretende medir en lo que se menciona en el Objetivo:

*Identificar la principal función de los Gerentes de los Hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena*

#### 6.3.2 Respuestas más comunes:

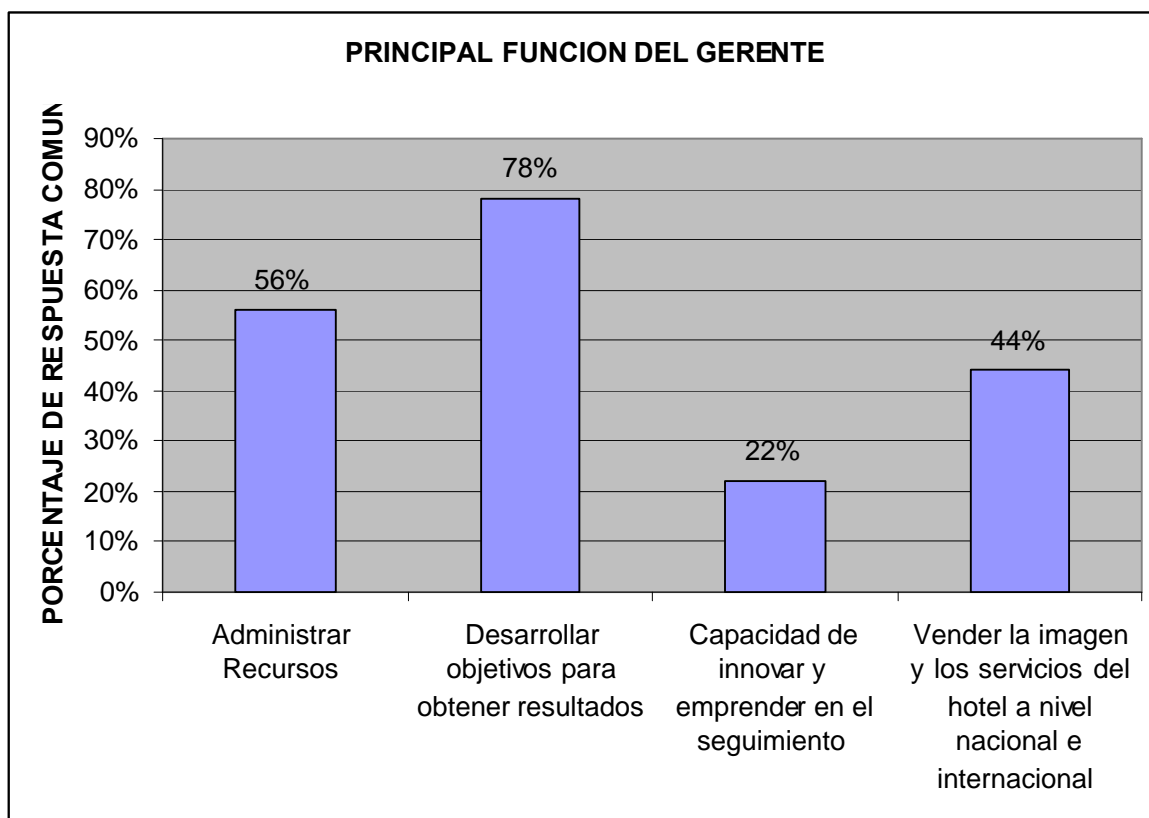


Figura 9

La figura 9 muestra la distribución de las respuestas a la pregunta, ¿Cuál cree usted que es la principal función del Gerente en este Hotel?

El 56% respondió que Administrar recursos materiales, físicos y humanos para lograr objetivos y utilidades, el 78% desarrollar objetivos para obtener resultados el 22% Capacidad de emprender innovar, iniciar mejoras, bajo una función de seguimiento y el 44 % Vender la imagen y los servicios del hotel a nivel nacional e internacional.

### 6.3.3 Otras Respuestas



El 11% Administrador de recursos bajo lineamientos de los inversionista y junta directiva.

#### 6.3.4 Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados se pudo registrar, que los gerentes de los Hoteles, se encuentran en función de obtener metas y resultados competitivos a nivel local, nacional e internacional, por lo que tienen que armar paquetes de los servicios que ofrece el hotel. El departamento que tienen mas relación en cuanto al manejo estratégico es ventas, reservas, alimentos y bebidas.

Los gerentes de los Hoteles Internacionales tiene que seguir lineamientos de la casa matriz, así como rendir cuentas a socios, inversionistas.

Deben mantener una relación constante con huéspedes, hacerle seguimiento al servicio y la atención que ofrecen cada una de su área en particular, al cumplimiento de los estándares de atención diseñados para satisfacer las necesidades de los huéspedes.

Así como también tienen la función de representación cuando actúa en nombre de la organización o del departamento al que dirige en las actividades legales, ceremoniales, simbólicas y en general a los altos Gerentes se les considera figuras emblemáticas de la empresa.

Efectúa a la vez la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización, que implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones nacionales con aerolíneas, agencias de viajes, hoteles de la ciudad, obtener información constante sobre eventos, congresos, que se darán en la ciudad, para el diseño de paquetes corporativos de habitaciones y servicios en general.

Desempeñan una función de monitoreo al obtener información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad del hotel, parte de esta información se trasmite a otras personas de la unidad o a personal externo, por medio de informes, el diálogo, juntas y reuniones entre otros.

Los Gerentes tienen funciones emprendedoras, cada vez que innovan iniciando mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo. Así como desempeñan una función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas, como manejo de sindicatos, daños a las máquinas y equipos. Desempeñan funciones de asignación de recursos, para el desarrollo de cada una de las actividades en el alcance del objetivo organizacional. Así como funciones de negociados cuando representan a la unidad de la organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límite fijos, como lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto o servicio, diseñar paquetes salariales.

Entre las particularidades de los Gerentes se encontró que asisten a diversos eventos sociales en la ciudad, deben mantener un acercamiento con los demás hoteles, existe la ciudad COTELCO, donde ellos asisten a reuniones periódicas.

Los Gerentes, generalmente deben estar negociando, paquetes de habitaciones y servicios. solucionar situaciones, cuando hay niveles de ocupación altos, cuando hay baja ocupación generar estrategias de mantenimiento, y ventas, diseñar con lineamientos particulares, nuevos servicios que puedan ofrecer a sus huéspedes, ser un servidor más a las personas que visitan sus hoteles.

#### 6.4. CONFLICTO Y LIDERAZGO

*“El mejor general es el que nunca se deja arrastrar en la batalla”*

Según (Lussier y Achua, 2002) Un conflicto se da siempre que alguien no esta de acuerdo y se opone a otra persona. En el trabajo, el conflicto es inevitable pues la gente no ve las cosas exactamente de la misma manera. El éxito de las organizaciones se funda en como superan sus conflictos.

Muchos Líderes están expuestos constantemente al conflicto. Las investigaciones sugieren que los administradores dedican alrededor de una quinta parte de su tiempo al manejar conflictos. Por tanto, manejarlos de manera constructiva es una de las cualidades del buen liderazgo. La

capacidad para resolver conflictos ejercerá un efecto directo en su éxito como líder. En virtud de la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades para enfrentar los conflictos son cada vez más importantes para tomar decisiones colectivas.

#### 6.4.1 A los gerentes se les preguntó:

¿Cuál es la principal fuente de conflicto entre Gerente y los Jefes de áreas de ésta empresa? Explique respuestas.

Se pretende medir en lo que se menciona en el Objetivo:

Identificar las situaciones de conflicto que generalmente se les presentan, a los Gerentes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena en cuanto a las relaciones con el personal

#### 6.4.2 Respuestas más comunes:

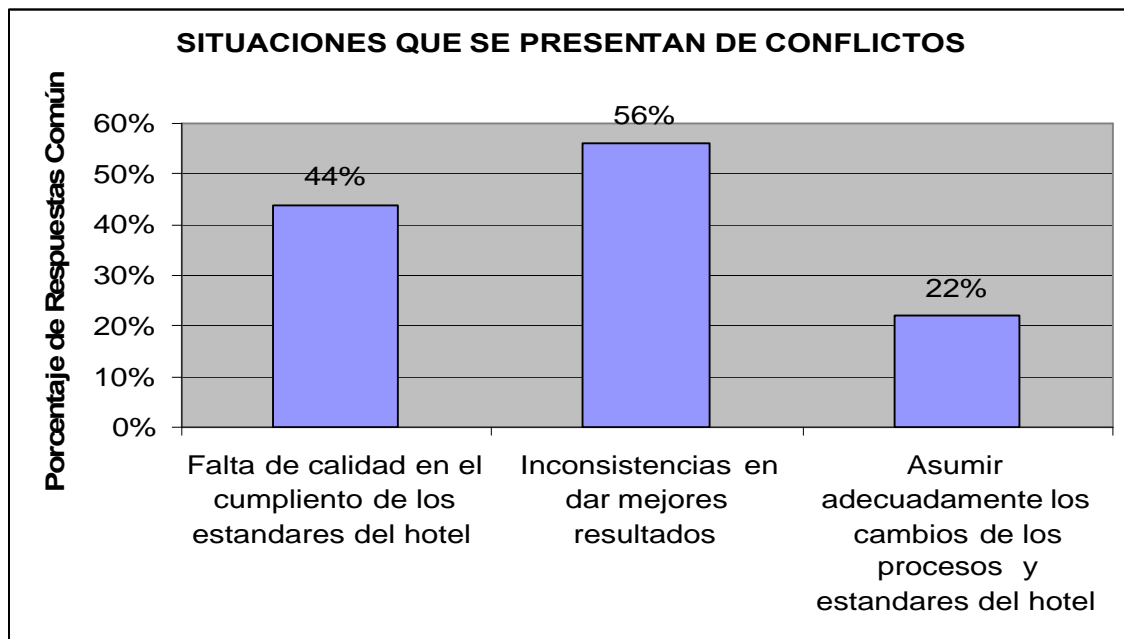


Figura 10

La figura 10 muestra la distribución de las respuestas a la pregunta, *Cual es la principal fuente de conflicto entre Gerente y los Jefes de áreas de esta empresa. Explique respuestas* obteniéndose siguientes resultados: los Gerentes expresaron tener en ocasiones conflictos con sus seguidores cuanto, Falta de calidad en el cumplimiento de los estándares del hotel 44%, Inconsistencias en dar mejores resultados 56%, Asumir adecuadamente los cambios de los procesos y estándares del hotel 22%

#### 6.4.3 Otras Respuestas

Manejo de personal antiguo y reubicarlos en otros cargos 11%, Falta de resultados en los objetivos propuestas 11%,

Características de personalidad difíciles de los seguidores 11%, Falta de compromiso con el hotel por algunos empleados 11%, Comunicación 22%, Manejo de disciplinas de los empleados 22%, No se dan conflictos 11%.

Estos resultados indican que se tendrán que mejorar los procesos de comunicación diseñar e implementar programas para mejorar la comunicación al interior del hotel y crear planes que ayuden a incrementar la satisfacción del personal hacia el trabajo, con el fin de aumentar el rendimiento de las personas, mejorar el servicio a los huéspedes y clientes y bajar la rotación del personal.

Se encontró entre las particularidades de los hoteles, en que en algunos es el gerente la persona mediadora quien ayuda a resolver el conflicto. Hay hoteles en donde hay sindicatos y personas antiguas, en estas empresas han capacitado y designado a ciertos empleados para tal función.

Se pudo observar, que en los hoteles en donde existe un buen clima laboral, existen perfiles definidos, hay programas definidos de entrenamientos del personal, programas de calidad, planes de incentivos y para mejorar la calidad de vida de los empleados es donde se presenta menos número de conflictos. Se observa un papel participativo en el área de Recursos Humanos como el área indicada para manejar las situaciones de conflictos que se puedan dar con los empleados.

#### 6.4.4 Conclusiones

El conflicto siempre va hacer una parte inherente de la actividad de las organizaciones, donde identificar las situaciones, ayudan a mejorarlas y a tener cambios significativos.

Las habilidades para manejar conflicto pueden cultivarse mediante una adecuada capacitación. Como puede observarse en los resultados la mayoría de situaciones de conflicto se presentan por manejo del recurso humano por lo que se hace necesario por parte del líder el desarrollo de habilidades personales que estimule el Ganar - Ganar, tanto para el empleado como para la organización.

Los buenos líderes promueven la solución de conflictos y generan una actitud de colaboración en toda la empresa, teniendo en cuenta que el conflicto es una parte inherente de la actividad de las organizaciones, es importante el desarrollar habilidades para enfrentar en forma asertiva con los empleados que se presenten el conflicto, sin dañar las relaciones interpersonales.

Generalmente los conflictos, no permite el buen funcionamiento de la empresa, afecta el clima laboral, y crea incertidumbre en los empleados. La forma objetiva de solucionarlo, le da credibilidad al gerente.

Se observo que en los hoteles llegan muchas personas de diferentes culturas, por lo que hace que los gerentes y en general los empleados tengan sólidas habilidades de manejo personal, control de emociones.

Cuando no se resuelve el conflicto de manera eficaz repercute negativamente en la empresa, afectando la consecución de los objetivos organizacionales, lo que se hace importante no es en si el conflicto, sino como manejarlo en beneficio de la organización.

Por lo que se hace necesario concentrarse en el comportamiento y no en la persona, lo que requiere de buenas habilidades de comunicación, negociación, y retroalimentación para solucionar conflicto de la mejor manera.

Se sugiere entonces programas para estimulas habilidades de comunicación, que impliquen en saber escuchar, generar una atmósfera de colaboración, como dice la frase de Feodor Dostoyavsky *“Si la gente a su alrededor no lo oye, arrodillese y pídale perdón, porque en realidad usted es el culpable”*.



## 6.5. SEGUIDOR

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder y puede ser administrado o subordinado. “Los buenos seguidores no son los que les dicen amen a todo”, y siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él. En suma los líderes competentes influyen en los seguidores y estos en aquellos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas para ser un buen seguidor.

Los buenos seguidores que hacen aportaciones que influyen en los administradores son vitales para el éxito de cualquier organización.

### 6.5.1 A los gerentes entrevistados se les preguntó:

*Cuales son las cualidades o características que debe tener un seguidor (empleado) eficaz?*

Se pretende medir en lo que se menciona en el Objetivo:

Identificar cuales son cualidades o características que para los gerentes debe ser un seguidor eficaz

### 6.5.2 Respuestas comunes:

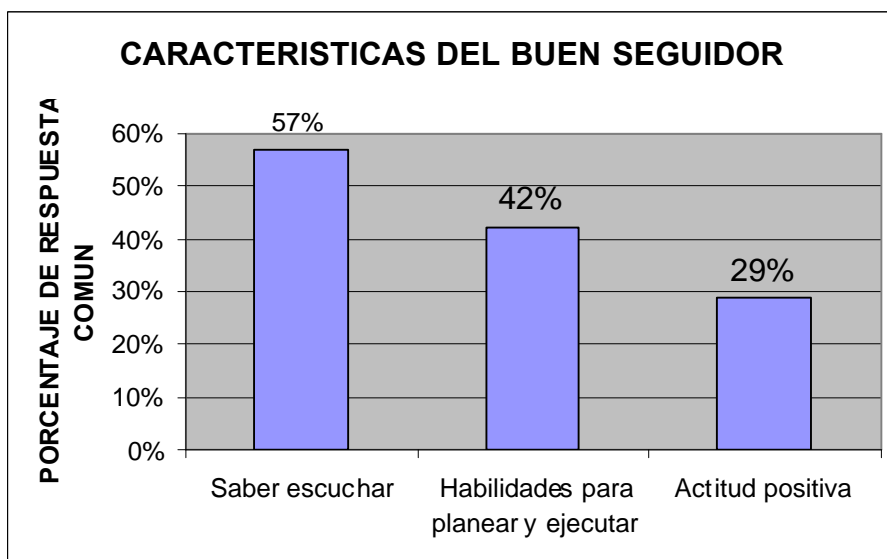


Figura 11

La figura 11 muestra la distribución de las respuestas a la pregunta,

*Cuales son las cualidades o características que debe tener un seguidor (empleado) eficaz?*

*El 57% Saber escuchar, 42% Habilidades para Planear y ejecutar, actitud positiva 29%*

### 6.5.3 Otras Respuestas:

Se obtuvieron las siguientes otras respuestas: el que dice la verdad, el 11 % el que aprovecha sugerencias del jefe, el 11% el que desea superarse, 11% el que se empodera de su cargo, 11 % El que es responsable, honesto con el hotel , el 11% El que da resultados .

Como se pudo observar hay diferentes respuestas en lo que respecta a un seguidor eficaz, cada uno tiene, su punto de vista diferente en las respuestas reiterativas se encuentran. Que el seguidor debe tener una actitud positiva, tener iniciativa y sabe escuchar.

Las respuestas van encaminadas a la ejecución de la tarea, como planeación del trabajo, dar resultados.

Los seguidores o empleados no pueden ser pasivos, recibir instrucciones de un líder y luego procederlas a seguirlas sin cuestionarlas.

Entre las particularidades se encontró una Gerente, decía, que sus trabajadores siempre iban hablar mal, del jefe y era conciente de eso, lo cual la hacia sentir mal, sufría por eso.

En ciertas situaciones los seguidores incluso pueden ejercer poder coercitivo sobre sus lideres.

Los líderes no pueden permitirse ignorar a sus seguidores con un poder y una influencia significativa, puesto que, en última instancia, estos facilitan o dificultan el desempeño de los líderes.

Otro Gerente quien estaba próximo a casarse, un empleado le gasto \$500.000, pesos, para festejarle su próximo matrimonio.

Lo que hace pensar que las relaciones que mantiene un gerente con su gente son sumamente importantes, para el clima laboral, para generar lazos de unión y apoyo entre colaboradores.

#### 6.5.4 Conclusiones

En el entorno laboral los seguidores manejan poder ante sus jefes, los líderes deben darse cuenta que no son los poseedores absolutos de poder y los únicos que influyen en sus unidades de trabajo, los seguidores con habilidades valiosas y experiencias deben utilizar su poder experto para influir en otros seguidores

#### 6.6. HABILIDADES DE LIDERAZGO

Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognitivas y rasgos de personalidad son innatos, al menos en parte. Así cierta, habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas de un líder.

El legendario entrenador de fútbol americano Vince Lombardi dijo en cierta ocasión “Contrario a lo que opina la gente, los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo”, Todos somos líderes y todos poseemos capacidades potenciales para ello. Cualquiera que sea la condición de su

habilidad de liderazgo natural en este momento, usted puede invertir en el desarrollo de sus destrezas o dejar que permanezcan como esta.

#### 6.6.1 A los gerentes se les preguntó:

¿Que Líderes o personas (jefes, familiares, personajes) han sido modelo a seguir para usted para el desarrollo de sus habilidades de Líder?

¿Dentro de su experiencia, cual cree que han sido los hechos más importantes que han impulsado el desarrollo de sus habilidades de Liderazgo?

Se pretende determinar que personas, experiencias, han impulsado el desarrollo de habilidades de Liderazgo.

#### 6.6.2 Respuestas más comunes:

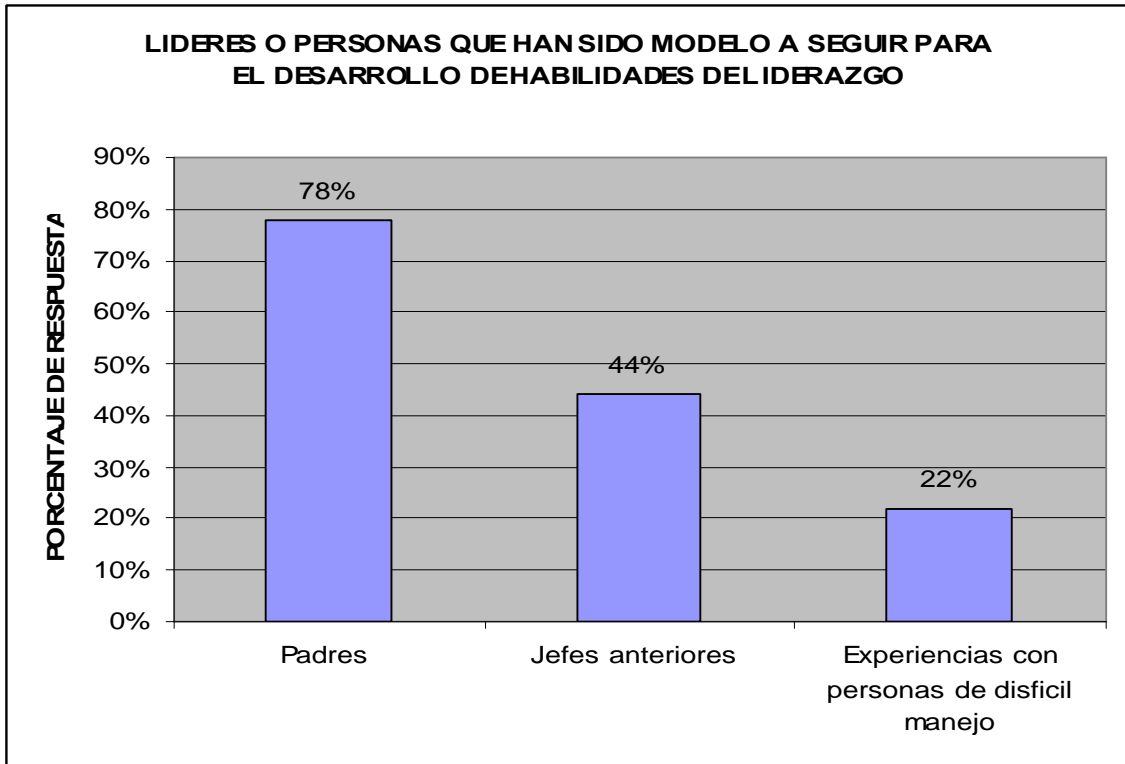


Figura 12

La figura 12 muestra que el 78% Padres, el 44% Jefes anteriores, Experiencias con personas de difícil manejo 22%.

Los resultados muestran que en el desarrollo de habilidades de líderes, de los gerentes, han influido sus padres, jefes anteriores, y personal de manejo difícil.

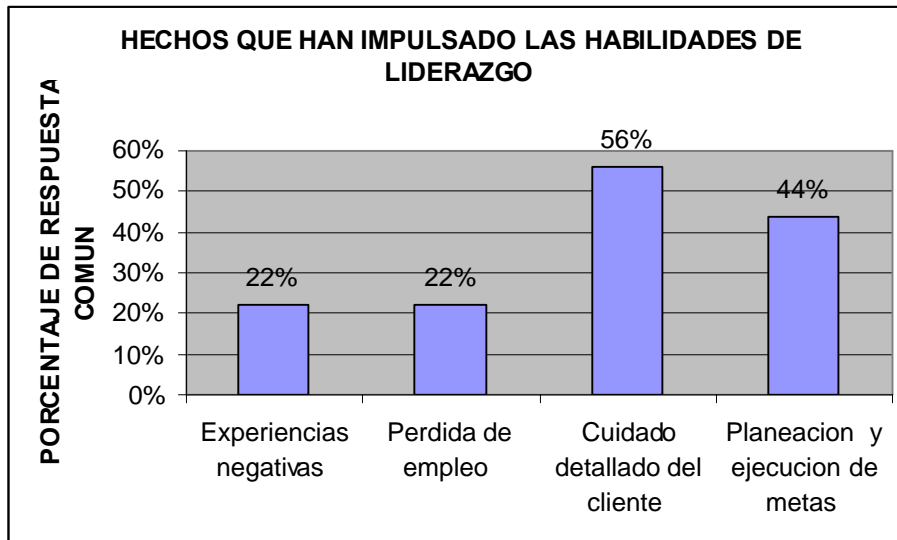


Figura 13

Al indagar sobre las experiencias que se han considerado importantes para desarrollar las habilidades de liderazgo se encontró como lo muestra la figura que: El 22 % haber tenido experiencias negativas, el 22% perdidas de empleo, el 56% cuidado detallado del cliente, el 44% la preocupación por el equipo de trabajo, el 44% Planeación y ejecución de metas.

### 6.6.3 Otras Respuestas:

Estar en permanente capacitaciones y viajes, haber vivido en diferentes países e interactuar con personas de diferentes culturas.

En lo que se puede observar que viajar, conocer y relacionarse con personas de diferentes culturas hacer el desarrollo de liderazgo en las personas, por lo que es un proceso que se cultiva.

Se encontró entre las particularidades de los hoteles, frases sobre el desarrollo de habilidades tales como:

“Mi padre, quien me enseñó la importancia de la proyección de la imagen, de la disposición, de la habilidad de comunicación clara y la proactividad”.

Otro gerente manifestó haber trabajado hace un tiempo en un hotel, y haber dado resultados altamente competitivos, pero cuando salió de vacaciones y regreso, se encontró un nuevo Gerente General, que lo despidió, dándole la explicación, que había dado los mejores, resultados pero la gente no quería trabajar con él, “porque le tenían miedo”. Al quedar sin trabajo, lo hizo comprender la importancia de las buenas relaciones humanas, con los colaboradores, por lo que hoy se considera un gerente altamente centrado en las personas y en la satisfacción, motivación y respaldo de estas.

#### 6.6.4 Conclusiones:

La experiencia que los gerentes, han tenido en otras organización, han desarrollado habilidades y actitudes para asumir posiciones, mas centradas en las personas, pero nunca dejando de vista el seguimiento y control de los resultados.



El medio en que se desenvuelve el gerente de un hotel 5 y 4 estrellas, es altamente competitivo, tanto a nivel local como internacional, teniendo en cuenta los factores de globalización y la industria turística. Lo cual debe desarrollar habilidades para la supervivencia en el mercado competitivo en que se encuentran.

#### 6.7. DESARROLLO DE LIDERES

Tan importante como determinar es estilo de liderazgo de los gerentes de los hoteles cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Cartagena, se hace indispensable, identificar que actividades desarrollan las organizaciones hoteleras para mantener y desarrollar las habilidades de liderazgo del personal.

Es así como lo establece Hellriegel, Jackson y Slocum en su libro Administración un Enfoque Basado en Competencias, la mayor parte de la organizaciones grandes no solo se basan en el aprendizaje en el trabajo para cultivar a sus líderes, sino que se aseguran además que sus empleados más talentosos reciban evaluaciones formales y asistan a programas formales de capacitación en materia de liderazgo. Sin importar donde se impartan, los programas de evaluación y capacitación formales, suelen consistir en valorar el modelo de liderazgo actual del individuo y ofrecen experiencias educativas ideadas para mejorar su eficacia como tal. En el caso de los empleados que realizan funciones asociadas con el liderazgo, ofrecer retroalimentación es

una forma adecuada de mejorar su eficacia. La mayor parte de los programas formales de desarrollo de líderes tiene lugar en entornos ideados para tal efecto (campus universitarios). Por otra parte los líderes pueden contratar a un asesor personal en materia de liderazgo o trabajar con un mentor. Los asesores personales suelen ofrecer una intensa experiencia de desarrollo en materia de liderazgo. Sin embargo puede resultar muy costoso, de modo que son pocas las empresas que pueden darse el lujo de contratarlas. Los mentores suelen ser gerentes o colegas con cierta antigüedad en la organización, que ofrecen asesoría y orientación sobre una gran variedad de aspectos profesionales. En particular los mentores pueden ayudarles a entender la forma en que los demás responden a sus comportamientos y señalarles fortalezas y debilidades.

Es de destacar que, además de lo que las organizaciones hacen para desarrollar líderes, los individuos pueden cultivar sus competencias para el liderazgo con sólo evaluar como abordar el liderazgo, concebir planes de acción para mejorar y llevarlos a la práctica.

#### 7.1 A los gerentes se les preguntó:

¿Qué programas tiene el hotel para desarrollar líderes?

#### 7.2 Respuestas más comunes:

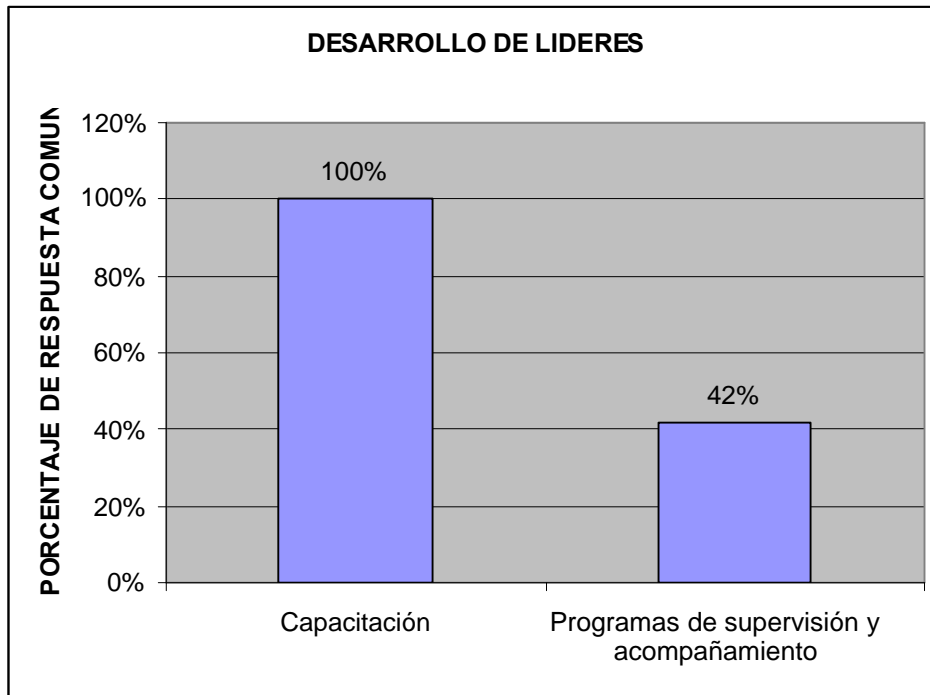


Figura 14

Al indagar sobre los programas o las actividades que llevan a cabo las organizaciones hoteleras para desarrollara los líderes al interior de la organización, coincidieron en responder principalmente en la realización de capacitaciones en el tema.

El 42% expresaron el desarrollo de programas estructurados que buscan formar a líderes proactivamente, ejercen programas de supervisión y acompañamiento, así como la administración del talento.

### 7.3 Conclusiones

Las organizaciones hoteleras de la ciudad de Cartagena, colocan especial atención al desarrollo de los líderes haciendo uso de capacitaciones y de evaluaciones respecto al tema que facilitan la determinación del nivel de sus competencias para mejorar.

Se observa también que a nivel interno quienes ocupan cargos relacionados con el liderazgo, soportan a sus empleados con menos experiencia en el tema, sirviendo como de mentores implícitos en el seguimiento y en el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

## RECOMENDACIONES

Al determinar el estilo de liderazgo asumido por los gerentes de los hoteles 5 y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias se observó en términos de Koontz y Weihrich una tendencia hacia el estilo de liderazgo Democrático o Participativo, al confluir los gerentes en que es preponderantemente importante el establecimiento de metas claras y un buen proceso de comunicación entre los empleados, siendo el guía orientadora para el logro de los objetivos, convirtiéndose en el amalgama que une sinérgicamente al personal y a las áreas de la organización al alentar y ayudar a los empleados en la solución del problema, consultado las acciones e impulsando el planteamiento de propuestas entre los empleados.

Se sugiere entonces desarrollar aún más ese carácter participativo y fomentar más espacios para conversaciones generativas y acciones concertadas. Cuando la gente habla y escucha a los demás, se crea un campo de alineamiento que produce un tremendo poder para inventar nuevas realidades por medio de la conversación y llevar éstas nuevas realidades en acciones

Se sugiere entonces, ir más allá de la mera consulta y buscar estrategias que faciliten hacer surgir del ser de los empleados todo el cúmulo de ideas e innovaciones posibles para la mejora organizacional como lo afirman Koontz y Weihrich: “Los líderes participativos no deben ejercer el liderazgo sólo

consultando a sus seguidores y considerando en forma cuidadosa sus opiniones, sino también haciendo todo lo que les es posible para apoyar a sus subordinados en el desempeño de sus obligaciones”.

Por otro lado, teniendo como marco de referencia a LIKERT y su cuarto sistema de Administración de Grupo Participativo en el que el gerente tiene una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos y obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentando una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y la toma de decisiones en forma conjunta. Se sugiere desarrollar estrategias que fortalezcan y mantengan la cohesión y la adhesión de los equipos de trabajo, fundamentados en la confianza, un buen proceso de comunicación y valores compartidos para el actuar. Como lo fundamenta LIKERT “El administrador efectivo es aquel que está fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales unidas de forma integral, siendo todos el soporte de todos.” Creando así equipos autodirigidos capaces de participar en la selección y capacitación de nuevos integrantes, establecer metas programas y hasta procesos de trabajo.

Es de reconocer que también se identifican aspectos marcados del estilo autoritario reconociendo como se observó por algunos gerentes: “Algunas

veces es necesario imponer la autoridad para que los empleados hagan lo que tienen que hacer". Siendo necesario, concientizar al gerente sobre la importancia de generar participación y confianza en sus empleados.

En cuanto a las modalidades y como ya se expresó anteriormente los gerentes expresan principalmente hacer uso del poder de experto, es decir, tratan de influir en el comportamiento de sus empleados para el logro de los objetivos organizacionales, mostrando su conocimiento y experiencia, y como segunda instancia haciendo uso del poder de referencia por las buenas relaciones que mantienen. No se expresa el uso del poder legítimo, pero se puede observar que el gerente influye en los colaboradores por el simple hecho de ser eso, el "Gerente". Estando en concordancia con la teoría expuesta por HELLRIEGEL, JACKSON Y SLOCUM en la que se establece que el uso que el líder haga de las diferentes modalidades de poder o influencia genera uno de los tres tipos de comportamiento y para el caso de estudio, el poder predominante identificado, genera compromiso: "El poder de experto y el poder de referencia suelen generar un compromiso por parte del empleado" lo que favorece al clima organizacional en el desarrollo de los objetivos, puesto que los empleados comprometidos buscan con entusiasmo satisfacer las expectativas del líder y se esfuerzan por ello, mientras que el poder legítimo y de retribución dan por resultado a menudo el acatamiento y el poder coactivo se traduce por lo general en resistencia. Los empleados que solo acatan las solicitudes del líder hacen solo lo que tiene que hacer sin ningún tipo de entusiasmo y la resistencia se expresa como una aparente

respuesta a las solicitudes o planes del líder de no llevar a cabo la actividad o demorarla o sabotearla.

Las organizaciones hoteleras de la ciudad de Cartagena, colocan especial atención al desarrollo de los líderes haciendo uso de capacitaciones y de evaluaciones respecto al tema que facilitan la determinación del nivel de sus competencias para mejorar.

Se observa también que a nivel interno quienes ocupan cargos relacionados con el liderazgo, soportan a sus empleados con menos experiencia en el tema, sirviendo como de mentores implícitos en el seguimiento y en el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

Pero no se evidencia una estructura formal de desarrollo de las habilidades de liderazgo por lo que se sugiere diseñar un plan que invite a los empleados a asumir labores o proyectos que comprenden habilidades de liderazgo, ya que ser el líder formal de un proyecto permite que un empleado recurra a distintas modalidades de poder y observe la reacción de las personas a sus esfuerzos por influir en ellas, facilitando el feedback al pedir los líderes retroalimentación y sugerencias francas a los integrantes del equipo que le ayuden a mejorar. Al mismo tiempo, los integrantes del equipo que no son designados líderes formales aprenden al observar la relación entre éstos y el equipo y practicar el uso del poder de referencia y experto.



Además, se deben asegurar que sus empleados más exitosos reciban evaluaciones formales y asistan a programas de capacitación en materia de liderazgo, valorando el modelo de liderazgo asumido por el individuo y ofreciendo al mismo tiempo experiencias educativas ideadas para mejorar su eficacia como tal.

### 6.3. PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS GERENTES

Henry Mintzberg definió “función” como el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar una labor e identificó funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos en las organizaciones.

Las funciones clasificadas son las siguientes:

*Funciones Interpersonales* de liderazgo comprenden actividades de representación, cuando actúan en nombre de la organización, o del departamento que dirige, también desarrollan *funciones administrativas*, para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo, también desempeñan *funciones de enlaces* al interactuar con personas externas a la unidad de su organización, implica crear una red de contactos para fomentar las relaciones obtener la información y aceptación.

También desempeña *funciones informativas*, que comprenden *funciones de monitoreo* para detectar problemas y oportunidades para entender sucesos externos a la unidad de la organización.

Desempeñan *funciones de difusión* al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización.

*Función de portavoz*, cuando rinden informes a personas externas o internas.

También desempeñan *funciones de emprendedor*, al innovar e iniciar mejoras, funciones de manejo de dificultades, a llevara cabo acciones correctivas durante la crisis o situaciones conflictivas

*Función de asignación de recursos*, cuando programan, solicitan autorizaciones, realizan actividades presupuestarias, y las vez manejan

*Función de negociador*.

### 6.3.2 A los gerentes entrevistados se le preguntó:

¿Cual cree usted que es la principal función del Gerente en este Hotel. ?

Se pretende medir en lo que se menciona en el Objetivo:

*Identificar la principal función de los Gerentes de los Hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena*

### 6.3.2 Respuestas más comunes:

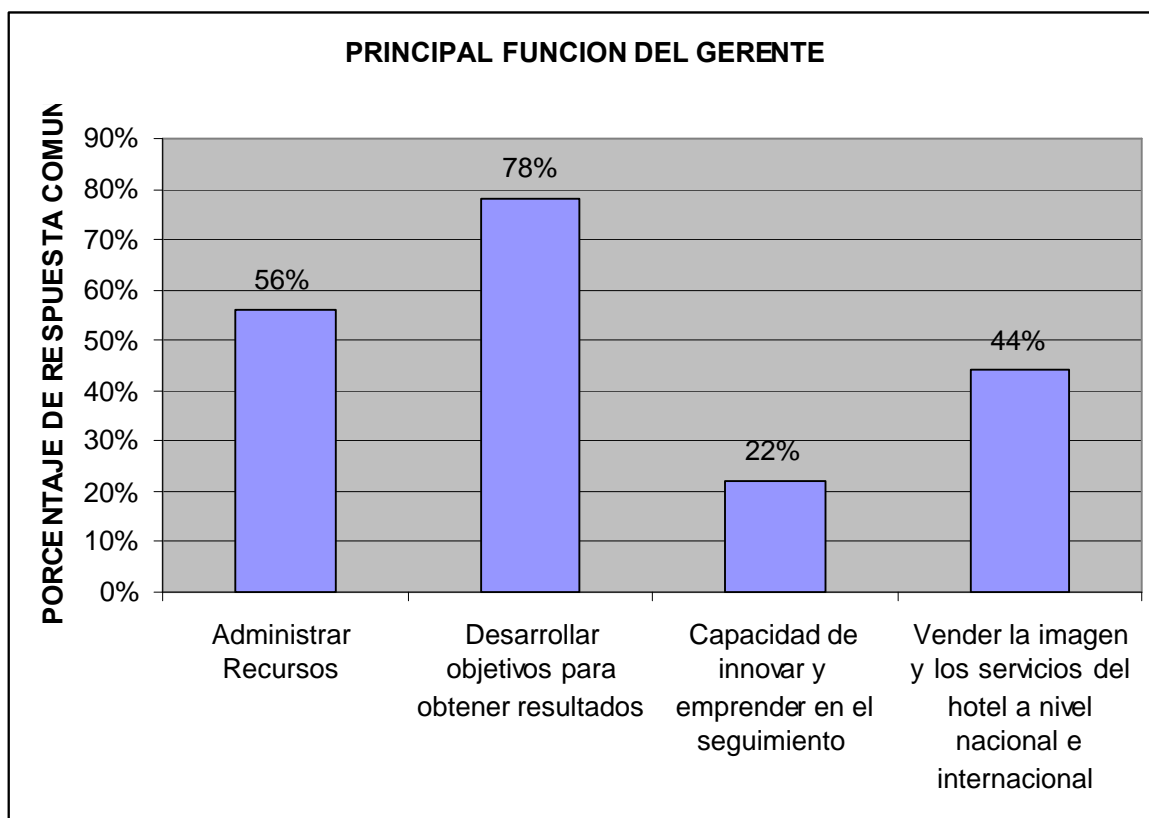


Figura 9

La figura 9 muestra la distribución de las respuestas a la pregunta, ¿Cuál cree usted que es la principal función del Gerente en este Hotel?

El 56% respondió que Administrar recursos materiales, físicos y humanos para lograr objetivos y utilidades, el 78% desarrollar objetivos para obtener resultados el 22% Capacidad de emprender innovar, iniciar mejoraras, bajo una función de seguimiento y el 44 % Vender la imagen y los servicios del hotel a nivel nacional e internacional.

### 6.3.3 Otras Respuestas

El 11% Administrador de recursos bajo lineamientos de los inversionista y junta directiva.

#### 6.3.4 Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados se pudo registrar, que los gerentes de los Hoteles, se encuentran en función de obtener metas y resultados competitivos a nivel local, nacional e internacional, por lo que tienen que armar paquetes de los servicios que ofrece el hotel. El departamento que tienen mas relación en cuanto al manejo estratégico es ventas, reservas, alimentos y bebidas.

Los gerentes de los Hoteles Internacionales tiene que seguir lineamientos de la casa matriz, así como rendir cuentas a socios, inversionistas.

Deben mantener una relación constante con huéspedes, hacerle seguimiento al servicio y la atención que ofrecen cada una de su área en particular, al cumplimiento de los estándares de atención diseñados para satisfacer las necesidades de los huéspedes.

Así como también tienen la función de representación cuando actúa en nombre de la organización o del departamento al que dirige en las actividades legales, ceremoniales, simbólicas y en general a los altos Gerentes se les considera figuras emblemáticas de la empresa.

Efectúa a la vez la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización, que implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones nacionales con aerolíneas, agencias de viajes, hoteles de la ciudad, obtener información constante sobre eventos, congresos, que se darán en la ciudad, para el diseño de paquetes corporativos de habitaciones y servicios en general.

Desempeñan una función de monitoreo al obtener información, la mayor parte de la cual se analiza para detectar problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad del hotel, parte de esta información se trasmite a otras personas de la unidad o a personal externo, por medio de informes, el diálogo, juntas y reuniones entre otros.

Los Gerentes tienen funciones emprendedoras, cada vez que innovan iniciando mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo. Así como desempeñan una función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones conflictivas, como manejo de sindicatos, daños a las máquinas y equipos. Desempeñan funciones de asignación de recursos, para el desarrollo de cada una de las actividades en el alcance del objetivo organizacional. Así como funciones de negociados cuando representan a la unidad de la organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límite fijos, como lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto o servicio, diseñar paquetes salariales.

Entre las particularidades de los Gerentes se encontró que asisten a diversos eventos sociales en la ciudad, deben mantener un acercamiento con los demás hoteles, existe la ciudad COTELCO, donde ellos asisten a reuniones periódicas.

Los Gerentes, generalmente deben estar negociando, paquetes de habitaciones y servicios. solucionar situaciones, cuando hay niveles de ocupación altos, cuando hay baja ocupación generar estrategias de mantenimiento, y ventas, diseñar con lineamientos particulares, nuevos servicios que puedan ofrecer a sus huéspedes, ser un servidor más a las personas que visitan sus hoteles.

#### 6.4. CONFLICTO Y LIDERAZGO

*“El mejor general es el que nunca se deja arrastrar en la batalla”*

Según (Lussier y Achua, 2002) Un conflicto se da siempre que alguien no esta de acuerdo y se opone a otra persona. En el trabajo, el conflicto es inevitable pues la gente no ve las cosas exactamente de la misma manera. El éxito de las organizaciones se funda en como superan sus conflictos.

Muchos Líderes están expuestos constantemente al conflicto. Las investigaciones sugieren que los administradores dedican alrededor de una quinta parte de su tiempo al manejar conflictos. Por tanto, manejarlos de manera constructiva es una de las cualidades del buen liderazgo. La

capacidad para resolver conflictos ejercerá un efecto directo en su éxito como líder. En virtud de la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades para enfrentar los conflictos son cada vez más importantes para tomar decisiones colectivas.

#### 6.4.1 A los gerentes se les preguntó:

¿Cual es la principal fuente de conflicto entre Gerente y los Jefes de áreas de ésta empresa? Explique respuestas.

Se pretende medir en lo que se menciona en el Objetivo:

Identificar las situaciones de conflicto que generalmente se les presentan, a los Gerentes de los hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena en cuanto a las relaciones con el personal

#### 6.4.2 Respuestas más comunes:

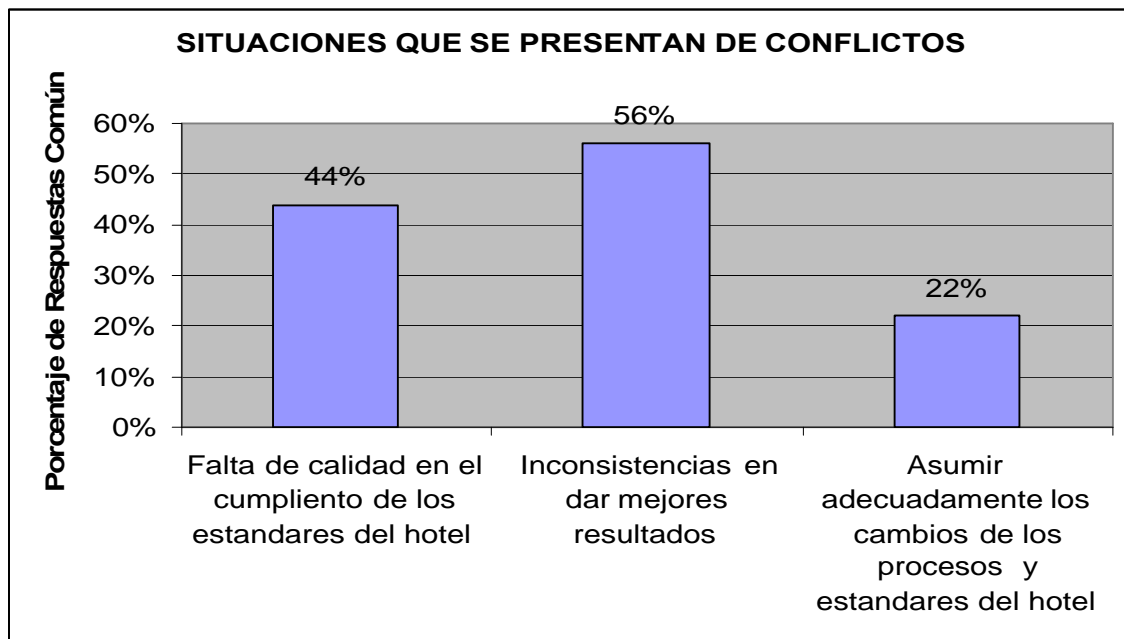


Figura 10

La figura 10 muestra la distribución de las respuestas a la pregunta, *Cual es la principal fuente de conflicto entre Gerente y los Jefes de áreas de esta empresa. Explique respuestas* obteniéndose siguientes resultados: los Gerentes expresaron tener en ocasiones conflictos con sus seguidores cuanto, Falta de calidad en el cumplimiento de los estándares del hotel 44%, Inconsistencias en dar mejores resultados 56%, Asumir adecuadamente los cambios de los procesos y estándares del hotel 22%

#### 6.4.3 Otras Respuestas

Manejo de personal antiguo y reubicarlos en otros cargos 11%, Falta de resultados en los objetivos propuestas 11%,



Características de personalidad difíciles de los seguidores 11%, Falta de compromiso con el hotel por algunos empleados 11%, Comunicación 22%, Manejo de disciplinas de los empleados 22%, No se dan conflictos 11%.

Estos resultados indican que se tendrán que mejorar los procesos de comunicación diseñar e implementar programas para mejorar la comunicación al interior del hotel y crear planes que ayuden a incrementar la satisfacción del personal hacia el trabajo, con el fin de aumentar el rendimiento de las personas, mejorar el servicio a los huéspedes y clientes y bajar la rotación del personal.

Se encontró entre las particularidades de los hoteles, en que en algunos es el gerente la persona mediadora quien ayuda a resolver el conflicto. Hay hoteles en donde hay sindicatos y personas antiguas, en estas empresas han capacitado y designado a ciertos empleados para tal función.

Se pudo observar, que en los hoteles en donde existe un buen clima laboral, existen perfiles definidos, hay programas definidos de entrenamientos del personal, programas de calidad, planes de incentivos y para mejorar la calidad de vida de los empleados es donde se presenta menos número de conflictos. Se observa un papel participativo en el área de Recursos Humanos como el área indicada para manejar las situaciones de conflictos que se puedan dar con los empleados.

#### 6.4.4 Conclusiones

El conflicto siempre va hacer una parte inherente de la actividad de las organizaciones, donde identificar las situaciones, ayudan a mejorarlas y a tener cambios significativos.

Las habilidades para manejar conflicto pueden cultivarse mediante una adecuada capacitación. Como puede observarse en los resultados la mayoría de situaciones de conflicto se presentan por manejo del recurso humano por lo que se hace necesario por parte del líder el desarrollo de habilidades personales que estimule el Ganar - Ganar, tanto para el empleado como para la organización.

Los buenos líderes promueven la solución de conflictos y generan una actitud de colaboración en toda la empresa, teniendo en cuenta que el conflicto es una parte inherente de la actividad de las organizaciones, es importante el desarrollar habilidades para enfrentar en forma asertiva con los empleados que se presenten el conflicto, sin dañar las relaciones interpersonales.

Generalmente los conflictos, no permite el buen funcionamiento de la empresa, afecta el clima laboral, y crea incertidumbre en los empleados. La forma objetiva de solucionarlo, le da credibilidad al gerente.

Se observo que en los hoteles llegan muchas personas de diferentes culturas, por lo que hace que los gerentes y en general los empleados tengan sólidas habilidades de manejo personal, control de emociones.

Cuando no se resuelve el conflicto de manera eficaz repercute negativamente en la empresa, afectando la consecución de los objetivos organizacionales, lo que se hace importante no es en si el conflicto, sino como manejarlo en beneficio de la organización.

Por lo que se hace necesario concentrarse en el comportamiento y no en la persona, lo que requiere de buenas habilidades de comunicación, negociación, y retroalimentación para solucionar conflicto de la mejor manera.

Se sugiere entonces programas para estimulas habilidades de comunicación, que impliquen en saber escuchar, generar una atmósfera de colaboración, como dice la frase de Feodor Dostoyavsky *“Si la gente a su alrededor no lo oye, arrodillese y pídale perdón, porque en realidad usted es el culpable”*.

## 6.5. SEGUIDOR

Un seguidor es alguien que recibe la influencia de un líder y puede ser administrado o subordinado. “Los buenos seguidores no son los que les dicen amen a todo”, y siguen a ciegas al líder sin aportar algo que pueda influir en él. En suma los líderes competentes influyen en los seguidores y estos en aquellos. Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas para ser un buen seguidor.

Los buenos seguidores que hacen aportaciones que influyen en los administradores son vitales para el éxito de cualquier organización.

### 6.5.2 A los gerentes entrevistados se les preguntó:

*Cuales son las cualidades o características que debe tener un seguidor (empleado) eficaz?*

Se pretende medir en lo que se menciona en el Objetivo:

Identificar cuales son cualidades o características que para los gerentes debe ser un seguidor eficaz

### 6.5.2 Respuestas comunes:

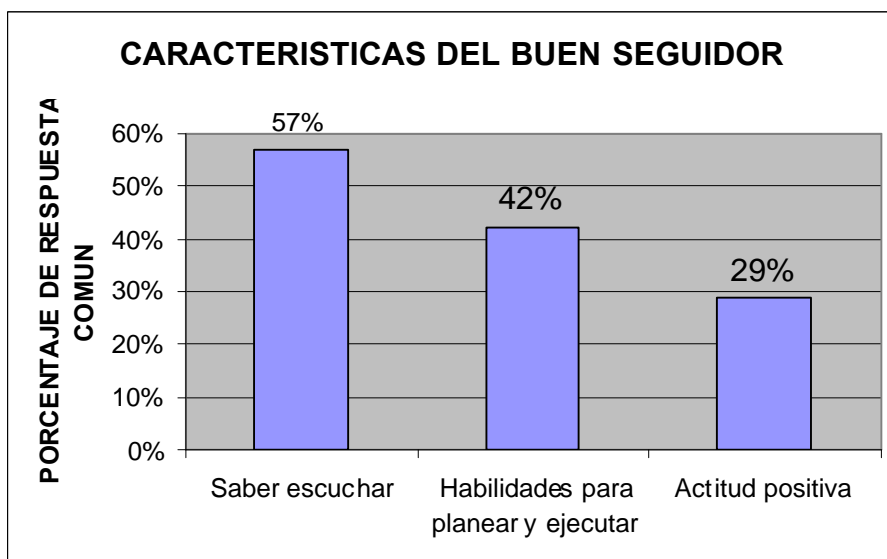


Figura 11

La figura 11 muestra la distribución de las respuestas a la pregunta,

*Cuales son las cualidades o características que debe tener un seguidor (empleado) eficaz?*

*El 57% Saber escuchar, 42% Habilidades para Planear y ejecutar, actitud positiva 29%*

### 6.5.3 Otras Respuestas:

Se obtuvieron las siguientes otras respuestas: el que dice la verdad, el 11 % el que aprovecha sugerencias del jefe, el 11% el que desea superarse, 11% el que se empodera de su cargo, 11 % El que es responsable, honesto con el hotel , el 11% El que da resultados .

Como se pudo observar hay diferentes respuestas en lo que respecta a un seguidor eficaz, cada uno tiene, su punto de vista diferente en las respuestas reiterativas se encuentran. Que el seguidor debe tener una actitud positiva, tener iniciativa y sabe escuchar.

Las respuestas van encaminadas a la ejecución de la tarea, como planeación del trabajo, dar resultados.

Los seguidores o empleados no pueden ser pasivos, recibir instrucciones de un líder y luego procederlas a seguirlas sin cuestionarlas.

Entre las particularidades se encontró una Gerente, decía, que sus trabajadores siempre iban hablar mal, del jefe y era conciente de eso, lo cual la hacia sentir mal, sufría por eso.

En ciertas situaciones los seguidores incluso pueden ejercer poder coercitivo sobre sus lideres.

Los líderes no pueden permitirse ignorar a sus seguidores con un poder y una influencia significativa, puesto que, en última instancia, estos facilitan o dificultan el desempeño de los líderes.

Otro Gerente quien estaba próximo a casarse, un empleado le gasto \$500.000, pesos, para festejarle su próximo matrimonio.

Lo que hace pensar que las relaciones que mantiene un gerente con su gente son sumamente importantes, para el clima laboral, para generar lazos de unión y apoyo entre colaboradores.

#### 6.5.4 Conclusiones

En el entorno laboral los seguidores manejan poder ante sus jefes, los líderes deben darse cuenta que no son los poseedores absolutos de poder y los únicos que influyen en sus unidades de trabajo, los seguidores con habilidades valiosas y experiencias deben utilizar su poder experto para influir en otros seguidores

#### 6.6. HABILIDADES DE LIDERAZGO

Los líderes eficaces no solo nacen con cierta capacidad de liderazgo, sino que además la cultivan. Los investigadores señalan que muchas habilidades cognitivas y rasgos de personalidad son innatos, al menos en parte. Así cierta, habilidad natural puede presentar ciertas ventajas o desventajas de un líder.

El legendario entrenador de fútbol americano Vince Lombardi dijo en cierta ocasión “Contrario a lo que opina la gente, los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo”, Todos somos líderes y todos poseemos capacidades potenciales para ello. Cualquiera que sea la condición de su

habilidad de liderazgo natural en este momento, usted puede invertir en el desarrollo de sus destrezas o dejar que permanezcan como esta.

#### 6.6.2 A los gerentes se les preguntó:

¿Que Líderes o personas (jefes, familiares, personajes) han sido modelo a seguir para usted para el desarrollo de sus habilidades de Líder?

¿Dentro de su experiencia, cual cree que han sido los hechos más importantes que han impulsado el desarrollo de sus habilidades de Liderazgo?

Se pretende determinar que personas, experiencias, han impulsado el desarrollo de habilidades de Liderazgo.

#### 6.6.2 Respuestas más comunes:



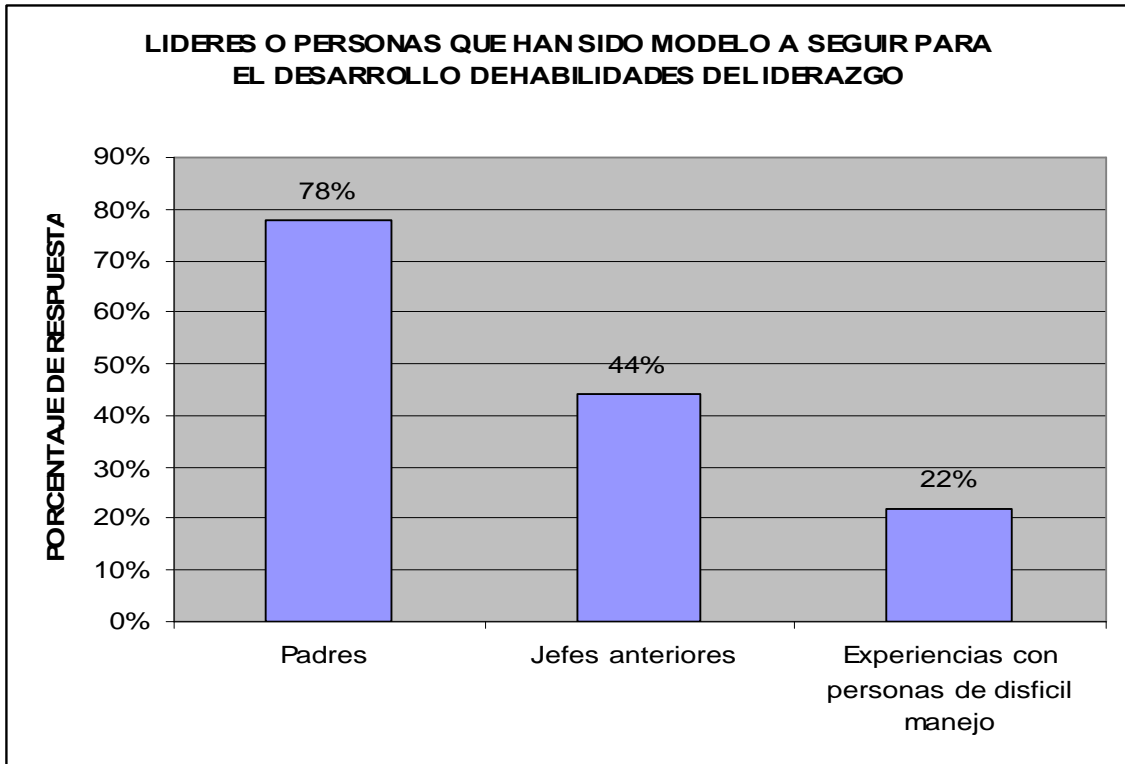


Figura 12

La figura 12 muestra que el 78% Padres, el 44% Jefes anteriores, Experiencias con personas de difícil manejo 22%.

Los resultados muestran que en el desarrollo de habilidades de líderes, de los gerentes, han influido sus padres, jefes anteriores, y personal de manejo difícil.

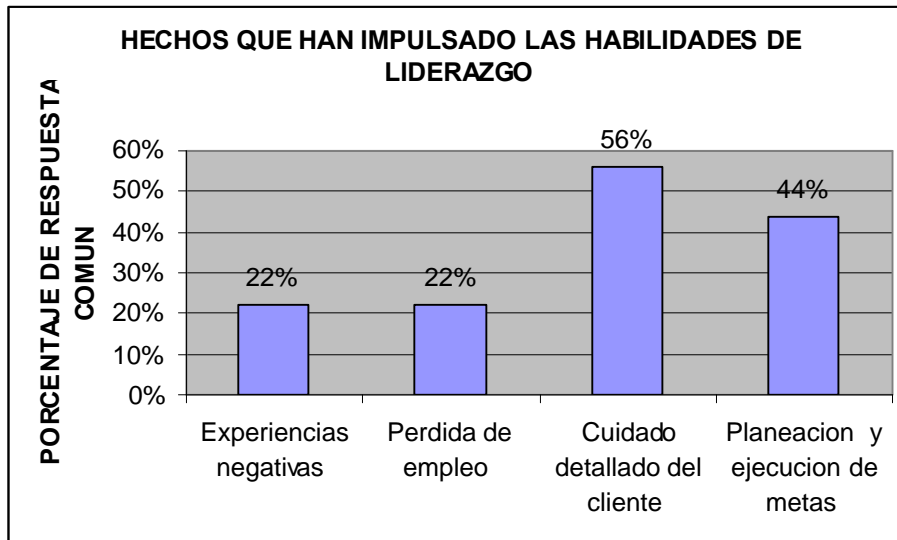


Figura 13

Al indagar sobre las experiencias que se han considerado importantes para desarrollar las habilidades de liderazgo se encontró como lo muestra la figura que: El 22 % haber tenido experiencias negativas, el 22% perdidas de empleo, el 56% cuidado detallado del cliente, el 44% la preocupación por el equipo de trabajo, el 44% Planeación y ejecución de metas.

#### 6.6.3 Otras Respuestas:

Estar en permanente capacitaciones y viajes, haber vivido en diferentes países e interactuar con personas de diferentes culturas.

En lo que se puede observar que viajar, conocer y relacionarse con personas de diferentes culturas hacer el desarrollo de liderazgo en las personas, por lo que es un proceso que se cultiva.

Se encontró entre las particularidades de los hoteles, frases sobre el desarrollo de habilidades tales como:

“Mi padre, quien me enseñó la importancia de la proyección de la imagen, de la disposición, de la habilidad de comunicación clara y la proactividad”.

Otro gerente manifestó haber trabajado hace un tiempo en un hotel, y haber dado resultados altamente competitivos, pero cuando salió de vacaciones y regresó, se encontró un nuevo Gerente General, que lo despidió, dándole la explicación, que había dado los mejores resultados pero la gente no quería trabajar con él, “porque le tenían miedo”. Al quedar sin trabajo, lo hizo comprender la importancia de las buenas relaciones humanas, con los colaboradores, por lo que hoy se considera un gerente altamente centrado en las personas y en la satisfacción, motivación y respaldo de estas.

#### 6.6.4 Conclusiones:

La experiencia que los gerentes, han tenido en otras organizaciones, han desarrollado habilidades y actitudes para asumir posiciones, mas centradas en las personas, pero nunca dejando de vista el seguimiento y control de los resultados.

El medio en que se desenvuelve el gerente de un hotel 5 y 4 estrellas, es altamente competitivo, tanto a nivel local como internacional, teniendo en cuenta los factores de globalización y la industria turística. Lo cual debe desarrollar habilidades para la supervivencia en el mercado competitivo en que se encuentran.

## RECOMENDACIONES

Al determinar el estilo de liderazgo asumido por los gerentes de los hoteles 5 y cuatro estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias se observó en términos de Koontz y Weihrich una tendencia hacia el estilo de liderazgo Democrático o Participativo, al confluir los gerentes en que es preponderantemente importante el establecimiento de metas claras y un buen proceso de comunicación entre los empleados, siendo el guía orientadora para el logro de los objetivos, convirtiéndose en el amalgama que une sinérgicamente al personal y a las áreas de la organización al alentar y ayudar a los empleados en la solución del problema, consultando las acciones e impulsando el planteamiento de propuestas entre los empleados.

Se sugiere entonces desarrollar aún más ese carácter participativo y fomentar más espacios para conversaciones generativas y acciones concertadas. Cuando la gente habla y escucha a los demás, se crea un campo de alineamiento que produce un tremendo poder para inventar nuevas realidades por medio de la conversación y llevar éstas nuevas realidades en acciones

Se sugiere entonces, ir más allá de la mera consulta y buscar estrategias que faciliten hacer surgir del ser de los empleados todo el cúmulo de ideas e innovaciones posibles para la mejora organizacional como lo afirman Koontz y Weihrich: “Los líderes participativos no deben ejercer el liderazgo sólo consultando a sus seguidores y considerando en forma cuidadosa sus

opiniones, sino también haciendo todo lo que les es posible para apoyar a sus subordinados en el desempeño de sus obligaciones”.

Por otro lado, teniendo como marco de referencia a LIKERT y su cuarto sistema de Administración de Grupo Participativo en el que el gerente tiene una completa confianza en los subordinados en todos los aspectos y obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma constructiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo e interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentando una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y la toma de decisiones en forma conjunta. Se sugiere desarrollar estrategias que fortalezcan y mantengan la cohesión y la adhesión de los equipos de trabajo, fundamentados en la confianza, un buen proceso de comunicación y valores compartidos para el actuar. Como lo fundamenta LIKERT “El administrador efectivo es aquel que está fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales unidas de forma integral, siendo todos el soporte de todos.” Creando así equipos autodirigidos capaces de participar en la selección y capacitación de nuevos integrantes, establecer metas programas y hasta procesos de trabajo.

Es de reconocer que también se identifican aspectos marcados del estilo autoritario reconociendo como se observó por algunos gerentes: “Algunas veces es necesario imponer la autoridad para que los empleados hagan lo

que tienen que hacer”. Siendo necesario, concientizar al gerente sobre la importancia de generar participación y confianza en sus empleados.

En cuanto a las modalidades y como ya se expresó anteriormente los gerentes expresan principalmente hacer uso del poder de experto, es decir, tratan de influir en el comportamiento de sus empleados para el logro de los objetivos organizacionales, mostrando su conocimiento y experiencia, y como segunda instancia haciendo uso del poder de referencia por las buenas relaciones que mantienen. No se expresa el uso del poder legítimo, pero se puede observar que el gerente influye en los colaboradores por el simple hecho de ser eso, el “Gerente”. Estando en concordancia con la teoría expuesta por HELLRIEGEL, JACKSON Y SLOCUM en la que se establece que el uso que el líder haga de las diferentes modalidades de poder o influencia genera uno de los tres tipos de comportamiento y para el caso de estudio, el poder predominante identificado, genera compromiso: “El poder de experto y el poder de referencia suelen generar un compromiso por parte del empleado” lo que favorece al clima organizacional en el desarrollo de los objetivos, puesto que los empleados comprometidos buscan con entusiasmo satisfacer las expectativas del líder y se esfuerzan por ello, mientras que el poder legítimo y de retribución dan por resultado a menudo el acatamiento y el poder coactivo se traduce por lo general en resistencia. Los empleados que solo acatan las solicitudes del líder hacen solo lo que tiene que hacer sin ningún tipo de entusiasmo y la resistencia se expresa como una aparente

respuesta a las solicitudes o planes del líder de no llevar a cabo la actividad o demorarla o sabotearla.

Construir equipos es un proceso que implica el compromiso de quienes tienen la responsabilidad de liderar las personas y los recursos hacia el logro de los objetivos propuestos por la organización. Son muchos los obstáculos que deben superarse antes de construir una cultura de alto rendimiento en los equipos de trabajo. Quienes comienzan a participar de un equipo de trabajo traen estilos propios de gestión que en ocasiones difieren de los esperados por la organización, lo cual hace que los líderes asignados o reconocidos por los equipos deban desarrollar un modelo de trabajo que permita acompañar en este proceso a los integrantes del equipo.

Los líderes se convierten, en las primeras fases de la consolidación del equipo, en punto de referencia para los integrantes, son el modelo a seguir y esperan que sean ellos quienes organicen, dirijan y acompañen cada una de las actividades que se realizan.

De esta manera, el líder asume la responsabilidad de cómo fortalecer el desempeño de las personas, sea a través de acciones de capacitación o bien con procesos de coaching y acompañamiento que permitan identificar las competencias de cada uno de los integrantes y potenciarlas de acuerdo a las expectativas de la organización.



Para comenzar a fortalecer los equipos directivos se requiere que la alta dirección establezca el compromiso de asistir y apoyar las actividades que realiza el equipo como por ejemplo:

- Acompañar los procesos de planeación de actividades y de objetivos.
- Reunirse con el grupo para hacer seguimiento de la tareas
- Evaluar los resultados obtenidos
- Desarrollar planes de mejoramiento con el equipo y las personas.
- Escuchar cada una de las inquietudes del equipo.
- Motivar y animar a los miembros del equipo
- Felicitar por el trabajo bien hecho
- Ofrecer soluciones a las dificultades

Cuando los equipos están en sus primeras fases son como un niño que

está aprendiendo a caminar, es preciso guiarlo, orientarlo, corregirlo, animarlo y acompañarlo.

Si los grupos quedan a la deriva difícilmente entregarán los resultados esperados aunque tengan a la mano todos los recursos necesarios para hacer la tarea.

El líder es un punto de referencia obligado para el equipo y por tanto si queremos que algún día caminen solos, tomen decisiones acertadas, sean buenos negociadores, actúen asertivamente, lideren proyectos y se conviertan en ejecutivos adultos dentro de la organización.

Es preciso que el líder esté presentes en los momentos en que lo requieran y ofrezca espacios para crecer como personas y como equipo.

Invitamos a los que tengan personas a cargo para que sean maestros, y en ese sentido no sólo enseñen a los demás lo que saben, sino que también aprendan a:

- Comprender lo que sucede con el equipo cuando no funciona.
- Reconocer los factores que obstaculizan su crecimiento.
- Identificar las personas que pueden favorecer los procesos de cambio.

- Apoyar a las personas y el equipo en su esfuerzo por hacer las cosas mejor.
- Acompañar los procesos que se viven en los equipos.

Porque cada uno de estos verbos son una invitación a dejar de lado la soberbia que, ocasionalmente acompaña a jefes y líderes, y les impide ser efectivos en sus labores.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, como va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser

consciente de que en la medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización porque puede hacer perder la objetividad al líder.

El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscar alternativas que no solo sean satisfactorias sino optimas.

Asegurarse con exactitud que los empleados sepan de lo que se espera de ellos marcando objetivos claros,

Es necesario que los gerentes, conozcan las necesidades de sus empleados.

Siendo el sueldo un factor importante que puede aumentar el desempeño, pero no es único, Algunos estudios han revelado que la retroalimentación y los reforzadores sociales (elogios) ejercen un impacto tan fuerte en el desempeño como el salario. En los años cuarenta Lawrence Lindahl realizó una encuesta que reveló que lo que más deseaban los empleados de un trabajo era que se apreciara por su labor realizada. Una encuesta demostró que los ejecutivos desean más reconocimiento personal que salario.

Aunque las investigaciones han demostrado que el elogio es un motivador eficaz que no cuesta nada y solo lleva un instante, en estos días son pocos los empleados que reciben la palmada en la espalda. No obstante los buenos líderes elogian más de los que ordenan.

Elogiar genera un auto concepto positivo en los empleados y conduce a un mejor desempeño, el efecto motivador ya que satisface las necesidades de los empleados de estima y autorrealización, crecimiento y logro.

El conflicto es una parte inherente de la actividad de las organizaciones. Hay quienes lo consideran un enfrentamiento y algo perjudicial. Cuando no se resuelve en forma eficaz, repercute en forma negativa, las habilidades para manejar conflicto pueden cultivarse mediante una adecuada capacitación

Los buenos líderes promueven la solución de conflicto y generan una actitud de colaboración en toda la empresa, nos plantean el desafío a todos de aprender a llevarnos bien unos con otros, los conflictos no se pueden evitar en una organización lo importante es saberlos manejar y desarrollar habilidades para enfrentarlos en forma asertiva y solucionar la situación sin dañar la relación interpersonal, los conflictos pueden producir cambios al conocer una serie de problemas y al buscar soluciones alternativas para los mismos. Pero también cabe la posibilidad de que el conflicto entre grupos sea mínimo y exija algún tipo de estimulación.

Las organizaciones hoteleras de la ciudad de Cartagena, colocan especial atención al desarrollo de los líderes haciendo uso de capacitaciones y de evaluaciones respecto al tema que facilitan la determinación del nivel de sus competencias para mejorar.

Se observa también que a nivel interno quienes ocupan cargos relacionados con el liderazgo, soportan a sus empleados con menos experiencia en el tema, sirviendo como de mentores implícitos en el seguimiento y en el desarrollo de las habilidades de liderazgo.

Pero no se evidencia una estructura formal de desarrollo de las habilidades de liderazgo por lo que se sugiere diseñar un plan que invite a los empleados a asumir labores o proyectos que comprenden habilidades de liderazgo, ya que ser el líder formal de un proyecto permite que un empleado recurra a distintas modalidades de poder y observe la reacción de las personas a sus esfuerzos por influir en ellas, facilitando el feedback al pedir los líderes retroalimentación y sugerencias francas a los integrantes del equipo que le ayuden a mejorar. Al mismo tiempo, los integrantes del equipo que no son designados líderes formales aprenden al observar la relación entre éstos y el equipo y practicar el uso del poder de referencia y experto.

Además, se deben asegurar que sus empleados más exitosos reciban evaluaciones formales y asistan a programas de capacitación en materia de liderazgo, valorando el modelo de liderazgo asumido por el individuo y

ofreciendo al mismo tiempo experiencias educativas ideadas para mejorar su eficacia como tal.

#### BIBLIOGRAFIA

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION.  
Tesis y otros trabajos de grado. NTC 1486. Bogotá: ICONTEC, 2001. 23 p.

- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Mac Graw Hill. 1998.
  
- MORENO GARZON, Adonay. Serie Aprender a investigar, Recolección de información. ICFES. 1995. Pág. 49 – 50.
  
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999.
  
- \_\_\_\_\_. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997
  
- LUSSIER, Robert. ACHUA, Christopher. LIDERAGO. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Thomson Learning.
  
- GOMEZ, Luis. BALKIN, David. CARDY, Robert. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall.
  
- AKTOUF, Omar y CHRETIEN, Michel (1986) Antropología de la comunicación y cultura organizacional. En Revista Cuadernos de Administración No 20, julio de 1995, Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle.



- AKTOUF, Omar. (1986) La Palabra en la vida de la empresa: Hechos y Perjuicios. Traducido de: Ecole de Hautes Etudes Commerciales, HEC, Montreal-Canadá.
- BAQUERO, Clara y SÁNCHEZ, Emilio (2000) Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder). En Anales de Psicología. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia - España. Vol. 16, No. 2; pp. 167 – 175
- BÉDARD, Renée (1995) Les fondements philosophiques de la direction, Montréal, HEC, Thèse de Doctorat en Administration.
- DAVILA L. DE GUEVARA, Carlos (2001) Teorías Organizacionales y Administración: Un enfoque crítico. Editorial McGraw Hill, Bogotá – Colombia.
- DE CENZO, David y ROBBINS, Stephen (2001) Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa Wiley. México – México.
- DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John (1997) Fundamentos de dirección y de administración de empresas. McGraw Hill / Irwin, Bogotá-Colombia.

- HERSEY, Paul y BLANCHARD, Kenneth (1969) Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Estados Unidos: Prentice-Hall.
  
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth y JOHNSON, Spencer (1998) Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional. Séptima Edición. México: Prentice-Hall.
  
- HOUSE, Robert y ADITYA Ram (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? Journal of Management; Mayo – Junio.
  
- KOONTZ, Harol y WEIHRICH, Heinz (1998) Administración: una perspectiva global. Editorial McGraw-Hill; Undécima Edición. México – México.
  
- KOONTZ, Harol; O'DONNELL, Cyril y WEIHRICH, Heinz (1990) Elementos de Administración. Ediciones McGraw Hill; Cuarta Edición. Madrid – España.
  
- KOTTER, John P. (1999) La verdadera labor de un líder. Grupo Editorial Norma. Bogotá – Colombia

- KUHN, Thomas (1998) La Estructura de las Revoluciones Científicas. Brevarios del Fondo de Cultura Económica. Traducción de Agustín Contin.
- LIKERT, Rensis (1965) Un nuevo método de Gestión y Dirección. Ediciones Deusto. Bilbao – España.
- LUSSIER, Robeth y ACHUA, Christopher (2002) Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. Ediciones Thomson Learning. México
- MASLOW, Abraham (1970) Motivation and personality. Editorial Harper & Row Publishers; Segunda Edición. Estados Unidos.
- MCGREGOR, Douglas (1996) El Lado Humano de las Organizaciones. McGraw-Hill. Edición 34 años, Revisada. Bogotá – Colombia.
- MORGAN, Gareth (2001) Imágenes de la Organización. Ediciones Alfaomega. México.
- OGLIASTRI, Enrique (1996) Pedro y Gloria. Tomado de Revista Universidad EAFIT, No. 94.

- PÁRAMO, RAMÍREZ Y RODRÍGUEZ. (2005) Influencia de los Estilos de Dirección sobre las Culturas Organizacionales Orientadas al Mercado. Grafi Plast.
- QUINN, FAERMAN, THOMPSON y MCGRATH (1996) Becoming a Master Manager. A Competency Framework. Wiley. Segunda Edición.
- ROBBINS, Stephen (1999) Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Octava Edición. México – México.
- RODRIGUEZ, Alfonso (2004) Cultura Organizacional y Mentalidad Empresarial. El Caso Molino Roa S.A. Tesis para optar a título de Magíster en Ciencias de la Organización M.Sc. Cali, Univalle.
- SÁNCHEZ, Emilio y GONZÁLEZ, José M. (1998) ¿Diferencias sexuales en los estilos de dirección en la administración pública? En Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 14, No. 2; pp. 141 – 154
- SANCHEZ, Iván (2005) Los estilos de dirección en empresas de administración renovada exitosa: Los casos Cascades, Semco y Reconstructora Comercial; una muestra de que el modelo ha sido posible. Cali, Univalle. (Documento inédito)

- SCHEIN, Edgar (1988) La Cultura Empresarial y Liderazgo, Editorial Plaza & Janes. Barcelona-España.
  
- SEMLER, Ricardo (1994) La Administración sin Administradores. Tomado de: Contra la Corriente. Vergara Editores. Sao Paulo – Brasil.
  
- <http://www.gestiopolis.com>
  
- <http://www.monografias.com>
  
- <http://www.google.com>
  
- <http://www.dinero.com>

ANEXO

Entrevista Realizada a los Gerentes de los Hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias.

Es de aclarar que la presente investigación se realiza principalmente con fines académicos y con el ánimo de nutrir la línea de investigación de la Universidad del Norte, no hay respuestas adecuadas o inadecuadas, así que no trate de dar la respuesta correcta.

¿Cómo define usted liderazgo?

---

---

---

---

¿Cuales son las cualidades o características que debe tener un seguidor (empleado) eficaz?

---

---

---

---

¿Enumere 3 comportamientos esenciales que deben tener un líder para obtener resultados en su equipo de Trabajo?

---

---

---

---

¿Cómo suele impulsar a sus empleados al logro de los objetivos?

---

---

---

---

¿Qué comportamiento asume usted cuando su grupo de trabajo se encuentra desmotivado y bajo de ánimo?

---

---

---

---

¿Cual cree usted que es la principal función del Gerente en este Hotel?

---

---

---

---

¿Cual es la principal fuente de conflicto entre Gerente y los Jefes de áreas de ésta empresa?. Explique respuestas.

---

---

---

---

¿Que Lideres o personas (jefes, familiares, personajes) han sido modelo a seguir para usted para el desarrollo de sus habilidades de Líder?

---

---

---

---

¿Qué características representan significativamente su organización?

---

---

---

---

¿Qué programas tiene el hotel para desarrollar líderes?

---

---