

Monografía sobre liderazgo

LUIS ARTURO

2010



GUIA DE ESTUDIO SOBRE LA CAPACIDAD DE
LIDERAZGO

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR

MEXICO

Contenido

TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO	3
LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD SODGILL (1948,1974); MANN (1959), GIBB (1969).....	5
LIDERAZGO COMO CONDUCTA.....	6
LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON	8
LA APROXIMACIÓN HUMANISTA.....	9
MODELOS CONTINGENTES DE LIDERAZGO.....	9
MODELO DE CONTINGENCIA DE FIELDER	10
TEORÍAS DE LOS CAMINOS DE META (PATH GOAL)	11
MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE VROOM Y YETTON	11
EL MODELO INTEGRACIONISTA DE LIDERAZGO.....	13
EL LIDERAZGO COMO PROCESO DE ATRIBUCIÓN.....	14
EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL, TRANSFORMACIONAL O CARISMÁTICO ..	14
El liderazgo transaccional o transformacional o carismático (De la Garza 2002)	21
Referencias bibliograficas.....	28

TEORÍAS Y MODELOS DE LIDERAZGO

El tema del liderazgo, siendo uno de los temas fundamentales de los estudiantes de negocios, es uno de los más difíciles de estructurar con claridad, no tanto por la falta de información sino por la abundancia de ella.

De acuerdo con Bennis W. (1959) liderazgo es *“El proceso mediante el cual una agente induce a un subordinado a comportarse de la manera deseada”*

Para Fiedler F. (1967), lo define como “*Dirigir y coordinar el trabajo de los miembros del grupo*”

De acuerdo con Bass B. (1985) afirman que “*El liderazgo es la transformación de los seguidores, crear visiones de las metas que deben ser alcanzadas y articular maneras para que los seguidores cumplan con esas metas*”

Si uno está interesado en el tema, al explorar los bancos internacionales de información en negocios tales como el **ABI Inform** y buscar el término **leadership** en inglés, uno se encuentra con que hay 500 citas de lo escrito sólo en el último año. Lamentablemente muchas de ellas son refritos: propuestas teóricas sin sustento, propuestas pseudo metodológicas de nuevas teorías con perfiles de rasgos para el líder, ya superados con nuevos nombres, y muy escasamente encuentra artículos panorámicos apoyados en evidencias empíricas e investigaciones.

Algunas instituciones, como la *Asociación Americana de Psicología*, contratan a uno de los investigadores más destacados del mundo para que periódicamente realice una compilación erudita de los avances en el campo. Por ejemplo: el *Hand Book* de **Stogdill (1974)**.

Para evitar caer en los errores ya indicados, usaré la clasificación propuesta por **Peiro**, modificándola para agrupar a las nuevas teorías, distinguiendo un total de siete grupos de modelos de liderazgo, los cuales he dividido en modelos clásicos y contemporáneos, usando un criterio histórico ciertamente cuestionable:

TEORÍAS DE LIDERAZGO

1. LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD	SODGILL (1948,1974); MANN (1959), GIBB (1969)
2. LIDERAZGO COMO CONDUCTA	ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN, (KAHN Y KATZ, 1960). ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO HEMPHILL, FLEISHMAN, STODGIL, SHARTLE Y PEPINSKY. LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON ,
3. LA APROXIMACIÓN HUMANISTA	DOUGLAS MCGREGOR 1960
4. MODELOS CONTINGENTES	MODELO DE CONTINGENCIA DE FIELDER(1965,

DE LIDERAZGO	1967). TEORÍAS DE LOS CAMINOS DE META (PATH GOAL) EVANS (1970) Y HOUSE (1971). MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE VROOM Y YETTON VROOM Y YETTON (1973).
5. EL MODELO INTEGRACIONISTA DE LIDERAZGO	OSBORN Y HUNT (1975) SALANICK (1975),. GRAEN ET AL 1977, HOLLANDER (1978), FODOR (1976)
6. EL LIDERAZGO COMO PROCESO DE ATRIBUCIÓN	CAMPELL Y PFEFFER (1977),
7. EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL, TRANSFORMACIONAL O CARISMÁTICO	HOUSE R.J. ET AL (1996) Y A BASS B.M Y AVOLIO B.J. (1989). WALDMAN D. BASS B. & YAMMARINO F. (1990), CARISMÁTICO (WESTLE & MINTZBER, 1988).

Fuente: elaboración propia

A continuación explicaré brevemente las características de cada modelo:

LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD SODGILL (1948,1974); MANN (1959), GIBB (1969)

Este es el más antiguo y cuestionado de los modelos de liderazgo, aunque casualmente es el más extendido entre el administrador tipo o lo que podríamos llamar el hombre medio.

*La idea central de este modelo es que los líderes nacen. Durante el nazismo se solía afirmar que en las fotos de niño que existen de **Hitler** se veía con claridad por la forma de coger el brazo de la silla, que había nacido para mandar.*

*Este modelo postula que existen una serie de cualidades o rasgos de personalidad que tienen los líderes. Por ejemplo: inteligencia, empatía, resistencia al fracaso, serenidad en el éxito. Este tipo de listas, que suena a recetas de cocina, gusta a todos. Sin embargo es común suponer que un líder es siempre el jefe en todas las situaciones. La investigación empírica apenas ha apoyado estas conclusiones **Stodigill (1948, 1974), Mann (1959) y Gibbb (1969)**. Sin embargo, aún entre estos investigadores existe el acuerdo de que no hay una sola característica que diferencie claramente a líderes efectivos de los inefectivos, en todo tipo de situaciones. A pesar del avance en la teoría del liderazgo, frecuentemente aparecen libros y*

autores pseudo especialistas que replantean con nuevos nombres este enfoque. Recientemente **Cyril Levicki (2000)** propone su teoría del Gen de liderazgo, que vuelve a postular que las personas tienen genes que les predisponen para ser líderes. Este libro patraña lamentablemente sigue teniendo sus seguidores entre los espíritus impresionables, que incluye incluso a despistados profesores universitarios. ¹

Recientemente **Eagly y Jonson B. T. (1992)** en su teoría del género, basados en más de 61 estudios respecto a las características del líder, encontraron que: 1) los hombres y las mujeres se diferencian por el tipo de rol en los grupos de trabajo, siendo el liderazgo de los hombres más global y centrado en la tarea, y el de las mujeres más social. 2) los estilos de liderazgo varían según el género. Las mujeres son más democráticas. 3) Por lo general se evalúa con mayor severidad a las líderes mujeres.

LIDERAZGO COMO CONDUCTA

Esta aproximación conductista postula que la mejor forma de entender el liderazgo es estudiando la conducta de los líderes.

La lógica de este modelo dice: Ciertas conductas específicas generan un tipo de liderazgo eficaz. Si esto es verdad, es posible entrenar a los líderes para que adopten las conductas que sean garantía de éxito. Los estudios más famosos sobre este tema fueron realizados en la década de los cincuentas en las universidades de Michigan y Ohio.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN

Los inicios de los estudios mejor estructurados sobre el liderazgo son posteriores a la segunda guerra mundial. Tres estudios de la **Universidad de Michigan**, realizados en una compañía de seguros, en una fábrica de tractores y en una brigada de mantenimiento de un ferrocarril, permitieron por primera vez ofrecer una opinión ecléctica sobre el tema, donde se relaciona el incremento de la productividad.

De acuerdo con las conclusiones, los grupos de más productividad ejercían una supervisión general y sus jefes tendían a dedicar más tiempo a los empleados. Por el contrario, los de más baja productividad tenían una supervisión estrecha y los supervisores estaban concentrados en la tarea y no le concedían importancia a los problemas de los empleados.

¹ Cyrill Levicki El código genético para una carrera de liderazgo para toda la vida. Editorial Panorama. México 2000.

La investigación fue realizada por el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, entre los que se encontraban investigadores de la talla de **Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore**. Este grupo estableció que existen dos dimensiones en la conducta del líder: los líderes centrados en el empleado y los líderes centrados en la producción. (**Kahn y Katz, 1960**).

Una de las investigaciones más famosas de este grupo es la de **Likert** llamada de los 4 sistemas, por organizar los estilos de liderazgo en 4 sistemas:

- *Sistema 1: explotador y autocrático*
- *Sistema 2: menos explotador, pero autocrático*
- *Sistema 3: organización consultiva*
- *Sistema 4: participación abierta, comunicación abierta en todos los niveles de la organización, estilo democrático y consensual*

Sus hallazgos muestran que los líderes centrados en los empleados obtienen mejores resultados que los orientados a la tarea.

Posteriormente a ellos surgieron otras aportaciones importantes; todas se basan en investigaciones empíricas y algunas han llegado a ser extremadamente populares por la claridad de su exposición y la facilidad con que la gente las recuerda, como la teoría X y Y, o la teoría de los 4 sistemas que resumo a continuación, remitiendo a los interesados en este tema fascinante a las fuentes:

ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO

La Teoría de los 4 Sistemas fue desarrollada por el *Personnel Research Board*, dirigido por **Hemphill, Fleishman, Stodgil, Shartle y Pepinsky**.

Mediante la técnica del Factor de Análisis fueron identificadas las características conductuales de los líderes, distinguiéndose cuatro factores: consideración, iniciación a la estructura, énfasis en la producción y sensibilidad. Sin embargo, dos de dichos factores explicaban la mayor parte de la varianza total (consideración e iniciación de estructura), por lo que en ellos se centró el esfuerzo de los investigadores. Por consideración debe entenderse el grado en que el líder toma en cuenta los sentimientos de sus colaboradores y la iniciación de estructura se define como el grado

en que el líder define las interacciones del grupo, encaminadas a una meta. Es decir, un líder que puntúa alto en iniciación de estructura asigna tareas concretas, espera que sus colaboradores mantengan estándares definidos y enfatiza el cumplimiento de plazos. Aquí se suelen citar los trabajos de **Halpin y Winer (1952)** y de **Bales (1949)**.

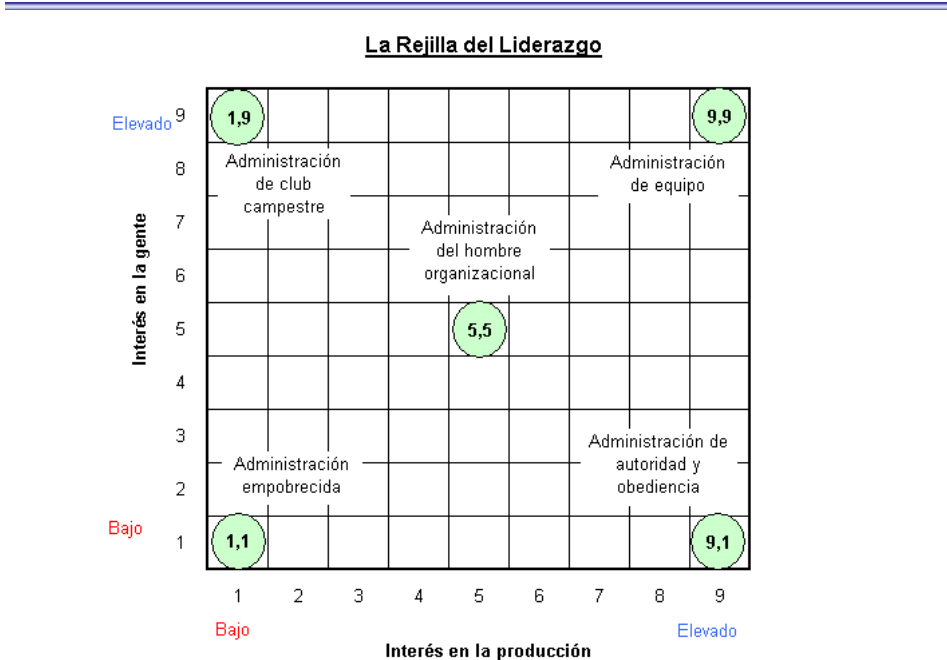
LA MALLA GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Según **Blake y Mouton**, hay dos tipos de líderes: unos orientados a la tarea y otros orientados a las relaciones. Los primeros sólo se preocupan porque el trabajo salga bien. En su caso más extremo es el estilo 9.1.

Por su parte, los que mantienen excelentes relaciones con los empleados pero se fijan poco en la tarea tienen un estilo 1.9. El ideal es, sin embargo, aquel que reúne las dos preocupaciones, es decir, el líder 9.9. A partir del modelo se identifican 5 estilos de liderazgo, que se ilustran en la gráfica siguiente:

CUADRO VIII-1.
MODELO DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON

Modelo de Liderazgo de Blake y Mouton



FUENTE: Blake R., McCanse A. *Leadership Dilemmas-Grid Solutions*, Houston, Gulf Publishing. Tomado de Hershey P. (1998), "Administración del Comportamiento Organizacional". 7ª edición, Prentice Hall, México. Citado por De la Garza Teresa en *Investigación Predoctoral. El Liderazgo en la PYMES de Guanajuato*, 2001.

Este modelo es muy popular ya que es muy fácil de entender pero excesivamente esquemático, debido a que en la práctica los líderes se

mueven en realidad con el tiempo a lo largo de los estilos, y este movimiento depende de las circunstancias (tarea, tipo de subordinados, emergencia, etc.).

LA APROXIMACIÓN HUMANISTA

En esta escuela se ubican los trabajos de uno de los investigadores más influyentes de la Escuela Psicológica de la Administración. **Douglas McGregor**, en su libro clásico *The Human Side of Enterprise* (1960), distingue a los líderes en dos tipos. El **tipo X**, caracterizado por su autoritarismo y su recompensa con base en estímulos económicos (el clásico ogro negro explotador), y el **tipo Y** más democrático, orientado hacia la metas de los individuos; este modelo es también muy conocido y popular, sin embargo resulta esquemático y acartonado.



TABLA VII-24
TEORÍA X Y Y DOUGLAS MCGREGOR

Teoría X y Y Douglas McGregor

<p>Teoría X: Estilo basado en la Iglesia católica y la organización militar El hombre es intrínsecamente perezoso y elude el trabajo Se le debe por ello vigilar estrechamente y si lo hace bien dar algún estímulo económico</p>	<p>Teoría Y: Estilo basado en la tolerancia y la participación El hombre es bueno por naturaleza y tiende al bien, pero requiere ser motivado positivamente con la información, la retroalimentación por su trabajo y el aprecio de sus jefes y compañeros</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

MODELOS CONTINGENTES DE LIDERAZGO

Se distinguen 3 modelos dentro de este grupo. El primero que fue el verdaderamente pionero y abrió el campo, es el de **Fielder (1965, 1967)**. El segundo es la Teoría de los Caminos Meta (*path goal*), desarrollado por **Evans (1970)** y **House (1971)**. El tercero es el liderazgo participativo de **Vromm y Yetton (1973)**. Explicaré brevemente cada uno de ellos.

MODELO DE CONTINGENCIA DE FIELDER

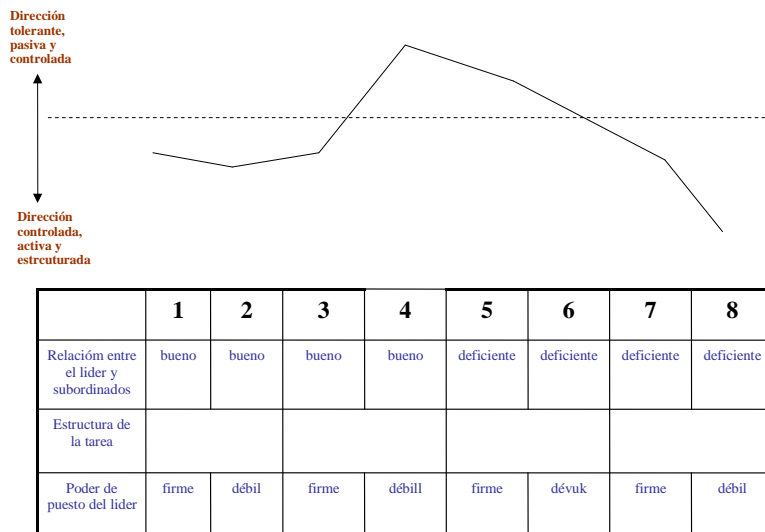
Partiendo de la clásica división previa de líderes motivados por la tarea y líderes motivados por las relaciones, **Fielder** demostró que, contra los supuestos considerados como un paradigma en el campo, un líder no siempre es el mejor en todas las situaciones, sino el grado de eficacia del liderazgo está en función de tres dimensiones: las relaciones entre el líder y los colaboradores, el tipo de tarea y el grado de poder del puesto.

El gran hallazgo de **Fielder**, que posteriormente ha sido ampliamente validado, es que en términos generales los líderes motivados por la tarea son más efectivos en situación de alto control y bajo control, mientras que los líderes orientados a las relaciones son más efectivos en situaciones de control intermedio.

El modelo de **Fielder** describe ocho combinaciones posibles, en función de los valores bajos o altos de cada una de las dimensiones. Descrito mediante una gráfica de dos ejes, el eje horizontal representa las diversas situaciones en las que trabajan el líder y sus seguidores y el eje vertical el tipo de dirección que ejerce el líder, tal como se muestra en la gráfica siguiente:

CUADRO VIII-2.
MODELO PARA LA CLASIFICACIÓN DE SITUACIONES DE TAREA EN GRUPOS

Modelo para la Clasificación de Situaciones de Tarea en Grupos



Fuente: Fielder (1965). *Engineer the Job to Fit the Manager*. Harvard Business Review 43,5,1965.

Esta teoría ha roto los paradigmas anteriores y generado un intenso debate. Desde que fue publicada ha habido mucha investigación a favor y en contra de ella, y han aparecido críticas de carácter desfavorable. Trabajos como los de **Utecht y Heir (1976) y Vecchio (1977)**, presentan resultados empíricos contrarios a la teoría de Fielder, mientras que otros estudios, dentro de los que destacan los del mismo Fielder **(1978)**, aportan evidencia a favor.

TEORÍAS DE LOS CAMINOS DE META (PATH GOAL)

Fue propuesta originalmente por **Evans (1970) y House (1971)**. Integra el modelo de expectativas con el de estilos de liderazgo de la Universidad de Ohio, ya citado. Este modelo considera al líder como responsable de las relaciones entre los miembros del equipo, con el propósito de conseguir una meta, reduciendo sus dificultades y aumentando la satisfacción del personal. Las dimensiones de esa teoría son: clarificación de caminos, satisfacción de necesidades y logro de objetivos. Mediante las dos variables del modelo, *iniciación de la estructura y consideración*, el líder clarifica los caminos y procura que éstos sean fácilmente transitables.

En consecuencia, el rol del líder radica en ofrecer una guía a los seguidores, y recompensas necesarias para su satisfacción y realización. Este modelo demuestra que la consideración es mas útil en situaciones estructuradas y menos útiles en las no estructuradas **(Downey et al, 1975)**.² Por lo que respecta a la iniciación de estructura, ésta producirá más satisfacciones cuando las tareas sean ambiguas o estresantes, y apenas tendrá efectos cuando la tarea sea altamente estructurada y definida **(Stinger y Jonson 1975)**.³

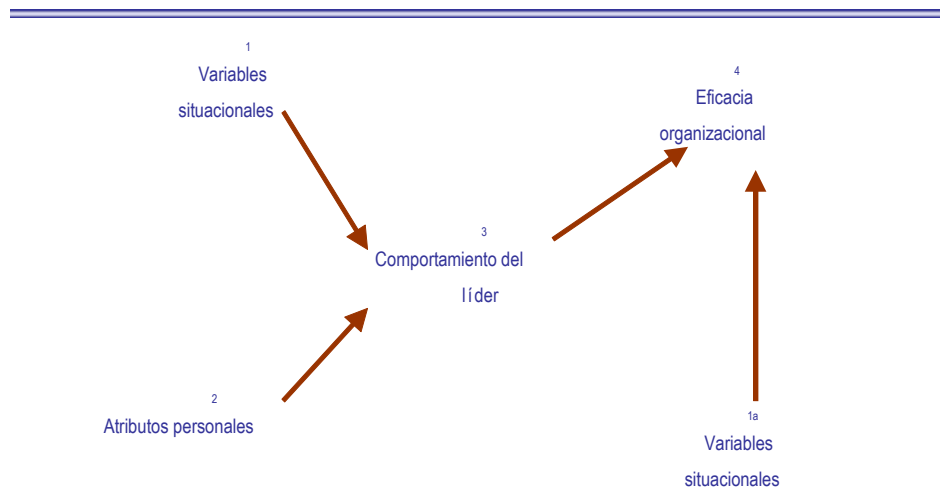
MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE VROOM Y YETTON

Postula que la interacción de las variables situacionales y los atributos o las características del líder determinan el comportamiento de éste, lo cual influye en la eficacia de la empresa, es decir relaciona la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones.

El modelo presenta un árbol de decisiones con 8 contingencias y 5 estilos alternativos de liderazgo:

² Downey H. F. Sheridan, J. E. Slocum J. W. The Path Theory of Leader Ship. A Longitudinal Análisis. Organ. Behavior Human Perform. 1976. Págs. 156-176.
³ Citado por Peiro. Op. Cit. Pág. 179.

CUADRO VIII-3.
MODELO DE CONTINGENCIA DE VROOM Y YETTEN



12

FUENTE: Vroom V. (1974) "Esquema de las Variables Importantes Utilizadas en la Investigación del Liderazgo". *Journal of Contemporary Business.*, Otoño, USA. Tomado de Hershey P. (1998). "Administración del Comportamiento Organizacional"

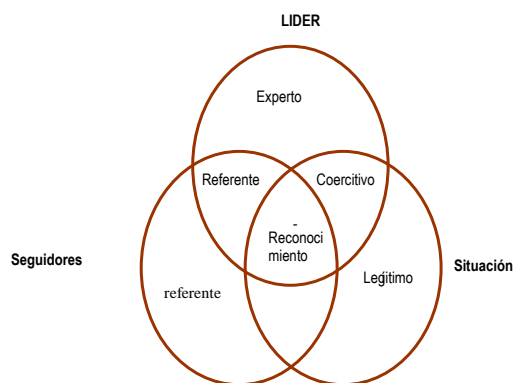
Los 6 supuestos básicos de este modelo son:

1. La conducta de líder debe especificarse sin ambigüedad
2. Ningún modelo de liderazgo es aplicable en todas las situaciones
3. La forma más apropiada para el análisis de la situación es el problema a resolver y el contexto en el que ocurre
4. El estilo de liderazgo usado para una situación no limita el estilo usado en otras
5. La resolución de los problemas organizacionales varía, dependiendo de la cantidad de participación de los seguidores
6. Los estilos de liderazgo varían en función del número de seguidores afectados

Recientemente este modelo ha sido replicado por **Hughes et al (1999)**. Propone que el liderazgo es función de tres elementos: el líder, el seguidor y la situación y, dependiendo de un determinado escenario, el liderazgo

puede ser examinado usando un nivel de análisis separadamente. Se puede obtener un mejor entendimiento del proceso si examinamos las interacciones de los tres elementos representados por las áreas traslapadas en la figura siguiente. En resumen, es posible comprender el proceso de liderazgo si observamos a los líderes y sus seguidores, además del grado en que los seguidores afectan al líder, los efectos de la situación del líder y como el líder afecta la situación.

CUADRO VIII-4.
EL LIDERAZGO EN FUNCIÓN DEL LÍDER, SUS SEGUIDORES Y LA SITUACIÓN



Fuent : Hughes R. et al (1999) "Leadership". 3ª. Ed. Mc. Graw Hill, USA.

EL MODELO INTEGRACIONISTA DE LIDERAZGO

Destaca la importancia que tienen las actitudes y las conductas de los subordinados, para explicar la conducta del líder. Es decir, busca analizar las causas de la conducta del líder, así como sus efectos.

Osborn y Hunt (1975) ⁴ afirman que los líderes adaptan su conducta al entorno organizacional y reaccionan a las demandas de los subordinados (al pueblo que fueres haz lo que vieres). Estas investigaciones, así como las de **Salanick (1975)**, ofrecen evidencia empírica.

⁴ Osborn R. N. y Hunt J. G. "An Adaptative – Reactive Theory of Leadership. The Role of Macro Variables in Leadership Research en Leadership Frontiers Carbondalle". Southern Illinois. Univ. Press, 1975. Págs. 27-44.

Otros estudios de **Graen et al 1977**, consideran al líder y los subordinados como roles resultantes de la interacción cotidiana. Es decir, afirma que el líder se comporta en forma diferente con sus subordinados. La investigaciones de **Hollander (1978)** ⁵ han aportado evidencia de que el líder y cada subordinado desarrollan un contrato psicológico y su conducta es regulada por los estímulos, expectativas, los roles y la negociación. Reforzando estos hallazgos, **Fodor (1976)** ⁶ encontró que los líderes son más autoritarios cuando se enfrentan a subordinados molestos y conflictivos, y son más amistosos cuando sus subordinados asumen conductas no conflictivas. Todos los hallazgos han estructurado este modelo y sugieren que el liderazgo es un proceso de dos direcciones, en lugar de la tradicional unidireccional que otros modelos postulan.

EL LIDERAZGO COMO PROCESO DE ATRIBUCIÓN

El liderazgo es un fenómeno perceptivo en la mente del observador. Según sus autores **Campell y Pfeffer (1977)**, ⁷ el liderazgo es un proceso atributivo en el que los observadores atribuyen los resultados más a las personas que al contexto. Bajo este modelo el liderazgo se vuelve un estudio de la realidad social de los observadores. Este modelo contradice en gran medida los hallazgos en el tema y es altamente controversial.

EL LIDERAZGO TRANSACCIONAL, TRANSFORMACIONAL O CARISMÁTICO

Este modelo de liderazgo ha sido estudiado por un gran número de autores y ha tomado mucho auge recientemente. Se puede consultar a House R.J. et al (1996) y a Bass B.M y Avolio B.J. (1989).

El liderazgo transaccional fue propuesto por **Burns (1978)**, y consiste en dos formas básicas: 1) *Liderazgo transaccional* que ocurre cuando un líder y sus seguidores otorgan algo a cambio de cumplir necesidades. Estas recompensas que otorga el líder pueden ser económicas, políticas o psicológicas. 2) *Liderazgo transformacional* que cambia el status quo, apelando a los valores y al sentido de propósito alto. Los líderes transformacionales articulan los problemas en el sistema actual y tienen una visión clara de lo que una nueva sociedad u organización puede ser. Esta nueva visión está íntimamente ligada a los valores del líder y de sus seguidores.

⁵ Hollander E. P. Leadership Dynamics. "A Practical Guide to Effective Relationship". New York, Free Press. 1978.

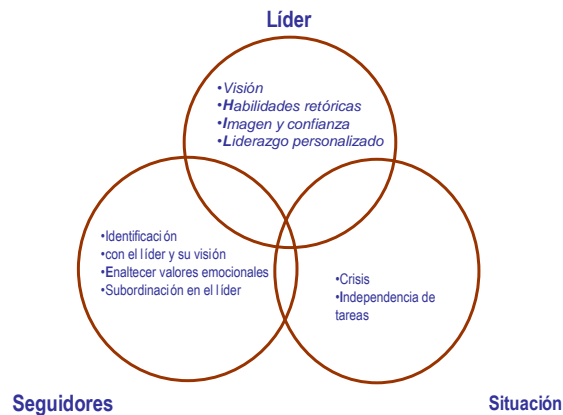
⁶ Citado por Peiro en Op. Cit. Pág. 183.

⁷ Campbell K. M. y Campbell J. P. "Effects of Extrinsic Financial Rewards, on Intrinsic Motivation". Journal of Applied Psychology, 1977. Págs. 9-15.

Boal et al (1987), Hill (1984) y Zeleznik (1974), han sugerido que las características personales son la clave para el liderazgo transformacional.

CUADRO VIII-5.
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Liderazgo Transformacional



FUENTE: Hughes R. et al (1999). "Leadership" 3ª Ed. Mc Graw Hill.

- **Visión.-** El liderazgo transformacional o el carismático están orientados al futuro. Ayudan al grupo a moverse de aquí a allá. Para alinear las visiones del grupo con los de la empresa, el líder necesita determinar la fuente de descontento y los valores clave de sus diferencias. El líder necesita crear un panorama comprensible del futuro, lo que significa que el líder debe encontrar los posibles problemas que tendrán sus seguidores en el desarrollo de esa visión, y sobre todo el líder debe demostrar como implementar esa visión.
- **Habilidades retóricas.-** Los líderes carismáticos deben saber comunicar su visión. Los líderes carismáticos hacen uso de metáforas, analogías e historias en su comunicación. Un magnifico ejemplo de esto es el discurso pronunciado por Martin Luther King Jr. "Tengo un sueño".
- **Imagen y construcción de la confianza.-** Los líderes transformacionales construyen su liderazgo basados en su confianza, seguridad, fortaleza, convicción moral, sacrificio personal y comportamiento único (House (1977) y Bass & Avolio (1994). La madre Teresa de Calcuta podría servir de ejemplo en este rubro.

- Liderazgo personalizado.- Uno de los más importantes aspectos del liderazgo carismático o transformacional es la naturaleza del poder del líder. Es totalmente relacional y basado en el poder referencial, aunque el líder ocupe un rol formal en la organización. El liderazgo transformacional comprende relaciones emocionales con los seguidores.

Según **Bass B (1998)**, las características de un auténtico líder transformacional son 4: una *influencia idealizada*, una *motivación que inspira*, la *estimulación intelectual* y *consideración individual* hacia los subordinados. Todos estos elementos deben estar basados en tres pilares éticos: 1) el carácter moral del líder; 2) los valores éticos contenidos en la visión del líder, su forma de llevarla a cabo y los programas que los seguidores pueden rechazar o aceptar y 3) el proceso de moralidad de la opción social ética y la acción en que los líderes y los seguidores se comprometen respecto a lo que la colectividad busca. Los seguidores se identifican con las aspiraciones carismáticas del líder y desean imitarlo.

Si el liderazgo es *transformacional*, su carisma o influencia idealizada es visionaria para el seguidor, da confianza y crea altos estándares para la emulación. La motivación que inspira provee a los seguidores con retos y significados para adherirse y compartir las metas comunes, para así llevarlas a cabo. La *estimulación intelectual* ayuda a los seguidores a preguntar supuestos que generan soluciones más creadoras de problemas. Su consideración individualizada trata a cada seguidor como un individuo y provee de guía y oportunidades de crecimiento.

El liderazgo transaccional involucra un esfuerzo contingente, en donde los seguidores están motivados por las promesas del líder, sus alabanzas y recompensas, o bien son corregidas por retroalimentación negativa, reprobaciones, amenazas o acciones disciplinarias. Los líderes de este estilo reaccionan en las diferencias entre lo que el líder y el seguidor han “negociado” o “transaccionado”. En el comportamiento a través de la recompensa contingente los líderes pueden hacer asignaciones o consultar con sus seguidores lo que puede hacerse a cambio de recompensas implícitas o explícitas, y donde los recursos deben ser designados. Cuando los líderes actúan en una administración activa por excepción, monitorean al seguidor y corrigen sus errores. Cuando los líderes actúan de manera pasiva en la administración por excepción, esperan pasivamente a que los errores de sus seguidores sean de llamar la atención antes de tomar acciones correctivas, negativas o reprimendas.

Existe otro estilo que es el Laissez-faire, en donde el líder evita emprender acciones.

Según **Waldman D. Bass B. & Yammarino F. (1990)**, la mayoría de los líderes tienen perfiles transformacionales y transaccionales. Sin embargo, tienen más rasgos de un tipo que de otro y en general en momentos de definición son más transformacionales. Ambos liderazgos, tanto el transformacional como el transaccional, son los mejores. El liderazgo transformacional aumenta la efectividad del liderazgo transaccional: no lo reemplaza.

- Identificación del seguidor con la misión del líder
- Surgimiento de niveles emocionales
- Deseo de subordinación al líder. **House (1977)** identificó tres efectos del liderazgo carismático: aceptación no cuestionada del líder por sus seguidores, deseo de obediencia del líder y confianza en que sus creencias son las correctas.
- Conferencia de poder (empowerment) **House (1977)**, notó que un efecto final del liderazgo carismático es que los seguidores esperan cosas mejores para sí mismos. Los líderes carismáticos fijan metas altas mientras aumentan la confianza de los seguidores, expresando confianza en su habilidad y proveyéndolos de confianza y ánimo.

Algunos investigadores argumentan que la situación realmente determina si un líder va a ser percibido como carismático (**Westle & Mintzber, 1988**). Estos autores han mostrado que los individuos que poseen las cualidades de líderes carismáticos se han percibido como carismáticos solamente cuando enfrentan situaciones de cierto tipo. Es decir, en un momento determinado una crisis o una situación coyuntural pueden ocasionar que un líder se genere. Las situaciones que favorecen el desarrollo de líderes son:

- Crisis.- El factor situacional más importante que contribuye al liderazgo carismático es la ausencia o presencia de una crisis. Los seguidores que están contentos con la situación no perciben la necesidad de un líder carismático, o no quieren hacer esfuerzos para hacer cambios fundamentales en la organización o la sociedad. Sin embargo, cuando existe una crisis se crea una especie de deseo por un líder para que contribuya significativamente a resolver los problemas. Existen estudios realizados por **Bass & Avolio (1994)**, donde se demuestra que el liderazgo transformacional es más efectivo en situaciones de mucho estrés.
- Interdependencia de la tarea.- Otra situación que tiene efectos en la percepción del carisma por parte de los seguidores es el nivel de interdependencia requerido para realizar una tarea. Es más fácil que los líderes sean percibidos como carismáticos cuando la tarea requiere la

interrelación de muchas personas como en equipos de fútbol, basketball, etc.

Egri C. y Herman S. (2000), realizaron un estudio sobre el liderazgo transformacional y el transaccional a un grupo de 73 líderes ambientales de empresas con, y sin fines de lucro. Dichas empresas operaron el liderazgo transformacional en 4 comportamientos: innovador, facilitador, mentor e intermediario. El liderazgo transaccional lo aplicaron en los comportamientos de productor, coordinador, director y monitoreador. El instrumento utilizado se muestra en el anexo 1. En sus resultados encontraron coincidencia con **Waldman D. Bass B. & Yammarino F. (1990)**, donde ambos estilos de liderazgo son frecuentemente requeridos en las organizaciones por ellos estudiadas. Sin embargo, el tipo de comportamiento transaccional fue el más utilizado por los líderes analizados. Existen estudios recientes donde se contrasta el estilo oriental de liderazgo con las características del liderazgo transformacional y transaccional. De acuerdo con **Keun Shin Y. (1999)**, ambos estilos (transformacional y transaccional) pueden ser encontrados en compañías exitosas coreanas. En otro estudio publicado por **Dong I y Avolio B. (1999)**, donde se contrastaron ambos estilos de liderazgo con las culturas caucásica y oriental, encontraron que los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a ir mas allá de las necesidades inmediatas de la empresa.

El estudio del liderazgo transformacional y transaccional se está utilizando actualmente por investigadores de diversas partes del mundo. Este movimiento lo encabeza el Dr. Bass, quien está a cargo del Centro de Estudios de Liderazgo que se encuentra en la Universidad Estatal de Nueva York en el campus de Bringhamton. Este autor ha escrito diversos libros, entre los que se encuentra "El Liderazgo Transformacional": el impacto en organizaciones industriales, militares y educativas, en donde resume su experiencia sobre el estudio del liderazgo realizado a través de décadas de estudio.

Finalmente, considero que una buena conclusión a esta visión panorámica es referirse al trabajo de Lawrence que es particularmente interesante, porque relaciona el estilo del líder con el desarrollo de la organización y plantea implícitamente algo que no es enfatizado de un modo tan claro en las teorías precedentes, y es la idea de que los líderes evolucionan y cambian su estilo con los años.

TABLA VII-25
VIDA CORPORATIVA Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Características/Estilo	El Profeta	El Bárbaro	El Constructor Y El Explotador	El Administrador	El Burocrata	El Aristócrata	El Sincretista
Ambiente De La Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa en sus comienzos. • Un producto un cliente. • Deudas búsqueda de financiación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientela consolidada que es atendida con diligencia. • Un producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reflejan beneficios. • Se requieren grandes sumas para crecer. • Diversificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios. • Flujo de caja positivo. • Invierte en mercados secundarios. • Organización divisional. • Prestigio en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa diversificada. • Actitud de vaca lechera. • Integración vertical de la empresa. • Reducción de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad primaria decae. • Falta inversión y creatividad. • Beneficios se estancan. • Acciones caen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complejo.
Creencias	<ul style="list-style-type: none"> • Fe intensa. • Viven entregados a su idea. • Principios de actuación. • Normas exigentes. • Grandes sacrificios. • Dudan de capacidad de personas ajenas al grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lucha a vida o muerte por realizar los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cree en su producto, en sus técnicas y en su equipo. • Le preocupa sus clientes. • Estudia a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia. • Maximizar el éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión profesional. • Cree en la planeación estratégica. • Incluyendo análisis financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes creen en enronquecimiento personal. • Satisfacción en símbolos de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el equilibrio.
Misiones Y Tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Su visión es lo más importante. • Realizar su idea de producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir el producto en el mercado y consolidar su aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea medios de producción eficientes. • Conquista mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar eficiencia de estructuras y sistemas. • Optimizar recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar eficiencia a estructuras. • Da menos atención a cliente y proveedores. • Atiende a analistas de valores y consejo de administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continúa la erosión de la empresa. • Emigran individuos creadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificar visiones seguir creciendo.
Estilo Directivo	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisiones a solas. • Escucha pero no cree en el consenso. • Poca paciencia en detalles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos controles y acción inmediata. • Uno se integra a su equipo o se aparta de su camino. 	<ul style="list-style-type: none"> • Detallista. • Recorre naves, habla con todos los niveles. Conoce el proceso. • Relaciones interpersonales. • Odia el papeleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basa sus decisiones en datos. • Pocas relaciones personales. • Búsqueda de datos correctos. • Encarga estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo impersonal. • Informe por escrito. • Aumenta el papeleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo autocrático. • Los ejecutivos poca veces dicen algo con significado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Democrático-participativos-ecléctico
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Para qué? • Tiene poca comprensión de estructuras y sistemas. • Cambia reglas a su capricho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura sencilla pocas sistemas pocas estructuras jerárquicas. • Empleados polivalentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se suman niveles jerarquía y control. • Ciertos grupos ejecutivos ganan influencia, los operativos la pierden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Categorías bien definidas las decisiones tardan más en cumplirse. • Calidad de la información se deteriora. • Pérdida de confianza entre jefes y empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso de categorías directivas. • Comunicación deficiente. • Guerras secretas entre grupos. • Organización informal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de áreas donde existen grupos de bárbaros, burócratas, profetas, aristócratas, constructores. 	

El liderazgo transaccional o transformacional o carismático (De la Garza 2002)

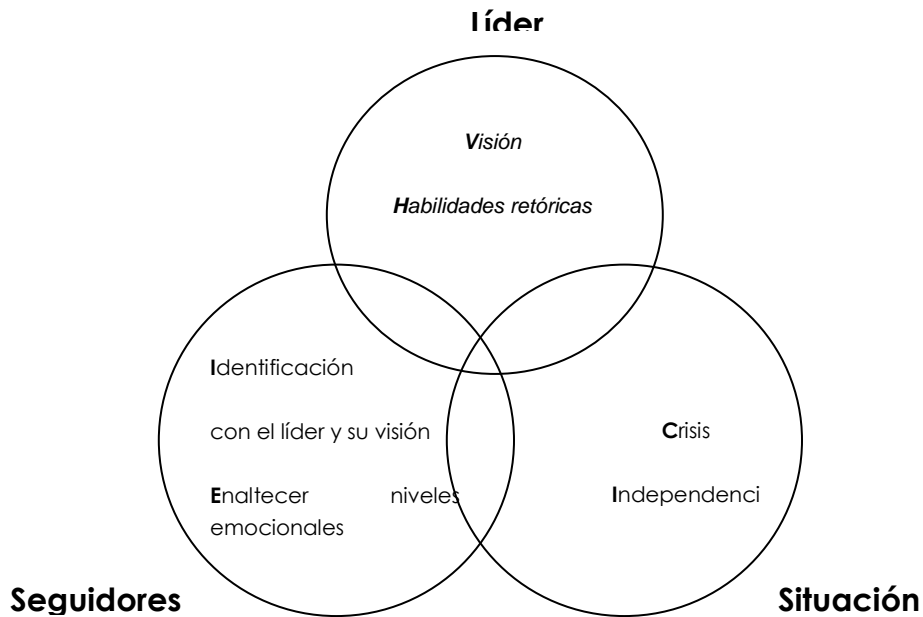
Los líderes carismáticos son apasionados, son individuos que pueden hacer una visión compartida del futuro. La combinación de una visión compartida, con niveles emocionales altos y atractivo personal generalmente hace que los seguidores pongan un gran esfuerzo en cumplir retos organizacionales o sociales. Este tipo de liderazgo ha sido estudiado por un gran número de autores y ha tomado mucho auge recientemente, se puede consultar a House R.J. et al (1983) y a Bass B.M y Avolio B.J. (1994). El liderazgo carismático hace suponer que aunque las condiciones situacionales varíen, el líder a través de sus cualidades es capaz de sortear las vicisitudes.

El liderazgo transaccional, fue propuesto por Burns J. (1978), este consiste en dos formas básicas: Liderazgo transaccional que ocurre cuando un líder y sus seguidores intercambian algo a cambio de cumplir necesidades. El intercambio puede ser económico, político o psicológico, es decir se puede intercambiar votos por votos, trabajo por dinero, etc. En el liderazgo transformacional cambia el status quo apelando a los valores y el sentido de propósito alto. Los líderes transformacionales articulan los problemas en el sistema actual y tienen una visión clara de lo que una nueva sociedad u organización puede ser. Esta nueva visión está íntimamente ligada a los valores del líder y de sus seguidores. Un caso clásico de este tipo de liderazgo es por el ejemplo el de Gandhi. Existen autores como Conger et al (1988) y Hogan et al (1994) no hacen diferencia alguna entre liderazgo carismático y transformacional.

Algunos investigadores sugieren que las características personales son la clave para el liderazgo transformacional o carismático (Boal et al 1987, Hill 1984,

Zelevnik 1974). Según estos investigadores, este tipo de líderes pueden ser distinguidos por su visión y valores, su retórica, la habilidad para construir una imagen en la mente y los corazones de los seguidores y su estilo personal de liderazgo. En la figura 11 se muestra la interacción entre el líder, la situación y los seguidores, pero a continuación describiremos estas características

FIGURA 11: Factores que afectan al liderazgo carismático o transformacional



: FUENTE: Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed. Mc. Graw Hill

- **Visión:** El liderazgo transformacional o el carismático están orientados al futuro. Ayudan al grupo a moverse de aquí a ahí. Para alinear las visiones del grupo con los de la empresa, el líder necesita determinar la fuente de descontento y los valores claves de sus diferencias. El líder necesita crear un panorama comprensible del futuro. Esto significa que el líder debe encontrar los posibles problemas que tendrán los seguidores en el desarrollo de esa visión y sobre todo el líder debe demostrar como implementar esa visión.
- **Habilidades retóricas.** Los líderes carismáticos deben de saber comunicar su visión. Los líderes carismáticos hacen uso de metáforas, analogías e historias en su comunicación. Un magnifico ejemplo de esto es el discurso pronunciado por Martin Luther King Jr. "Tengo un sueño"
- **Imagen y construcción de la confianza.** Los lideres transformacionales construyen su liderazgo basados en su confianza, seguridad, fortaleza, convicción moral, sacrificio personal y comportamiento único. (House 1977, Bass & Avolio 1994). La madre Teresa de Calcuta podría servir de ejemplo en este rubro.
- **Liderazgo personalizado.** Una de los más importantes aspectos del liderazgo carismático o transformacional es la naturaleza del poder del líder. Es totalmente relacional y basado en el poder referencial aunque el líder ocupe un rol formal en la organización. El liderazgo transformacional comprende relaciones emocionales con los seguidores.

Para Bass B.(1998), las características de un auténtico líder transformacional son: una *influencia idealizada*, una *motivación que inspira*, la *estimulación intelectual* y *consideración individual* hacia los subordinados. Todos estos elementos deben de estar basados en tres pilares éticos 1) el carácter moral del líder, 2) los valores éticos contenidos en la visión del líder, su forma de llevarla a cabo y los programas que los seguidores pueden rechazar o aceptar y 3) el proceso de moralidad de la opción social ética y la acción que los líderes y los seguidores se comprometen en lo que la colectividad busca. Los seguidores se identifican con las aspiraciones carismáticas del líder y desean imitarlo. Si el liderazgo es transformacional, su carisma o *influencia idealizada* es visionaria para el seguidor, da confianza y crea altos estándares para la emulación. La *motivación que inspira*, provee a los seguidores con retos y significados para adherirse y compartir las metas comunes y así llevarlas a cabo. La *estimulación intelectual* ayuda a los seguidores a preguntar supuestos que generan soluciones más creativas de problemas. Su *consideración individualizada* trata a cada seguidor como un individuo y provee de guía y oportunidades de crecimiento

El liderazgo transaccional involucra un esfuerzo contingente en donde los seguidores están motivados por las promesas del líder, sus alabanzas y recompensas o bien son corregidos por retroalimentación negativa, reprobaciones, amenazas o acciones disciplinarias. Los líderes de este estilo reaccionan en las diferencias entre lo que el líder y el seguidor han “negociado” o “transaccionado” a hacer. En el comportamiento a través de la recompensa contingente los líderes pueden hacer asignaciones o pueden consultar con sus seguidores lo que puede hacerse a cambio para recompensas implícitas o explícitas y donde los recursos deben ser designados. Cuando los líderes actúan en una administración activa por excepción, monitorean al seguidor y corrigen sus errores. Cuando los líderes actúan de manera pasiva en la administración por excepción, esperan pasivamente a que los errores de los seguidores sean de llamar la atención antes

de tomar acciones correctivas negativas o reprimendas. Existe otro estilo que es el Laissez-faire en donde el líder evita emprender acciones.

Según Waldman D, Bass B. & Yammarino F. (1990) la mayoría de los líderes tienen perfiles transformacionales y transaccionales. Sin embargo, tienen más rasgos de un tipo que de otro, en general en momentos de definición son más transformacionales. El mejor liderazgo según estos autores son ambos, el liderazgo transformacional y el transaccional. El liderazgo transformacional aumenta la efectividad del liderazgo transaccional, no lo reemplaza.

25

Si el liderazgo carismático fuera definido solamente por el líder, entonces sería relativamente fácil identificar a los individuos con visión, retórica, etc. Sin embargo aparentemente existen muchos líderes con estas características pero no son vistos como carismáticos, por lo tanto los seguidores intervienen en el proceso y en general tienen que presentar las siguientes características.

- Identificación del seguidor con la visión del líder. Es la identificación con la personalidad del líder y una inversión en una meta que atrae al seguidor. Es ir más allá de lo establecido en las relaciones contractuales entre el supervisor y los subordinados. Generalmente los seguidores hacen lazos con el líder porque ven en la implementación de la visión una solución a los problemas.
- Surgimiento de niveles emocionales. Los líderes carismáticos mueven los sentimientos de los seguidores más intensamente de lo que las personas creen. Generalmente este tipo de líderes a través de su comunicación hace que el seguidor piense en su satisfacción de la situación actual, lo cual generalmente mueve los sentimientos de los seguidores.
- Deseo de subordinación al líder. House (1977) identificó tres efectos del liderazgo carismático: aceptación no cuestionada del líder por sus seguidores,

deseo de obediencia del líder y confianza en que las creencias del líder son las correctas.

- Conferencia de poder (empowerment). House (1977) notó que un efecto final del liderazgo carismático es que los seguidores esperan cosas mejores de sí mismos. Los líderes carismáticos fijan metas altas mientras que aumentan la confianza de los seguidores expresando confianza en su habilidad y proveyéndolos de confianza y ánimo.

Algunos investigadores argumentan que la situación realmente determina si un líder va a ser percibido como carismático (Westle & Mintzber, 1988). Estos autores han mostrado que los individuos que poseen las cualidades de líderes carismáticos, se han percibido como carismáticos solamente cuando enfrentan situaciones de cierto tipo. Es decir en un momento determinado una crisis puede o una situación coyuntural puede ocasionar que un líder se genere. Las situaciones que favorecen el desarrollo de líderes son:

- Crisis. El factor más importante situacional que contribuye al liderazgo carismático es la ausencia o presencia de una crisis. Los seguidores que están contentos con la situación no perciben la necesidad de un líder carismático o no quieren hacer esfuerzos para hacer cambios fundamentales en la organización o la sociedad. Sin embargo, cuando existe una crisis se crea una especie de deseo por un líder para que contribuya significativamente a resolver los problemas. Existen estudios realizados por Bass B. & Avolio B. (1994) donde se demuestra que el liderazgo transformacional es más efectivo en situaciones de mucho estrés.
- Interdependencia de la tarea. Otra situación que juega un efecto en el percepción del carisma por parte de los seguidores es el nivel de interdependencia requerido para realizar una tarea. Es más fácil que los líderes

sean percibidos como carismáticos cuando la tarea requiere la interrelación de muchas personas como en equipos de fútbol, basketball, etc.

Egri C. y Herman S. (2000) realizaron un estudio sobre el liderazgo transformacional y el transaccional a un grupo de 73 líderes ambientales de empresas con y sin fines de lucro. Ellos operacionalizaron el liderazgo transformacional en 4 comportamientos: innovador, facilitador, mentor e intermediario. El liderazgo transaccional lo operacionalizaron en los comportamientos de productor, coordinador, director y monitoreador. El instrumento utilizado se muestra en el anexo 1. En sus resultados, encontraron coincidencia con lo encontrado por Waldman D, Bass B. & Yammarino F. (1990) donde ambos estilos de liderazgo son frecuentemente requeridos en las organizaciones por ellas estudiadas, sin embargo el tipo de comportamientos transaccional fue el más utilizado por los líderes analizados. Existen investigaciones recientes donde se contrasta el estilo oriental de liderazgo con las características del liderazgo transformacional y transaccional. De acuerdo con Keun Shin Y. (1999), ambos estilos (transformacional y transaccional) pueden ser encontrados en compañías exitosas coreanas. En otro estudio publicado por Jung D. y Avolio B. (1999), donde se contrastaron ambos estilos de liderazgo con las culturas caucásica y oriental encontraron que los líderes transformacionales alientan a sus seguidores a ir mas allá de las necesidades inmediatas de la empresa.

El estudio del liderazgo transformacional y transaccional se está utilizando actualmente por investigadores de diversas partes del mundo. Este movimiento lo encabeza el Dr. Bass quién está a cargo del Centro de Estudios de Liderazgo que se encuentra en la Universidad Estatal de Nueva

York en el campus de Bringhamton. Este autor ha escrito diversos libros entre los que se encuentran "El liderazgo transformacional: el impacto en organizaciones industriales, militares y educativas" en donde resume su experiencia sobre el estudio del liderazgo realizado a través de décadas de estudio.

Referencias bibliograficas

28

Agryris C., (1971) "*Management and organizational development: the path from XA to YB*", NY, McGraw-Hill, tomado de Hersey P. et al (1998), "Administración del comportamiento organizacional" 7a edición. Prentice Hall, México, p. 69-70

Anzola S. (1986) El comportamiento de la Pequeña Empresa Mexicana, Monterrey, N.L. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, tomado de: Husted B. (1996) Mexican Small Business Negotiations with US Companies: Challenges and Opportunities, *International Small Business Journal* , 14,4 UK, p. 45-54

Anzola S. (1997) "*El comportamiento de la pequeña empresa mexicana*", DPAM, ITESM, Campus Monterrey, México, p. 22-24

Banco de México (1998), Dirección General de Investigación Económica, "*Encuesta Semestral de Coyuntura del Sector Manufacturero*", Expectativas para el segundo semestre de 1998 y primero de 1999, Sep., www.banxico.org.mx/infoecon/reportes/dr-1/dr-1.pdf

Barth R. (1988), "*Lecciones Magistrales*", Universidad de Harvard, citado en Burbach H. (1988), "New ways of thinking for educators", en *The Education Digest*, Marzo, USA, tomado de de Hersey P. et al (1998), "Administración del comportamiento organizacional" 7a edición. Prentice Hall, México, p. 91

Bass B. M., Avolio B.J. (1994) "*Increasing organizational effectiveness through transformational leadership*" Thousand Oakes, CA. Edit. Sage tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed. Mc. Graw Hill, USA, p. 287-324

Bass B. M.(1985) "Leadership and performance beyond expectations" NY, Free Press, tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill USA p. 8

Bass B. M., Steidlmeier P. (1998) "Ethics, Character and authentic transformational leadership" www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html SUNY Binghamton USA

Bass B. M (1999) "Two decades of research and development in transformational leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(1), p. 9-32

Bass B. M. (1999) "Current developments in transformational leadership: Research and Applications" *The Psychologist Manager Journal*, Vol 3 No 1 p. 5-21

Bennis W.G. (1959) "Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority" *Administrative Science Quarterly*, 4, tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill USA, p 8

Bennis W.G., (1984) "The four competencies of leadership", en *Training and Development Journal*, Agosto, tomado de Hersey P. et al (1998), "Administración del comportamiento organizacional" 7ª edición. Prentice Hall, México, p. 102-103

Bennis W. G. (1989) "On becoming a leader reader", MA; Addison-Wesley,USA, p. 30

Blake R., McCauley A. (1991) "Leadership dilemmas-grid solutions", Houston, Gulf Publishing Co. tomado de Hersey P. et al (1998), "Administración del comportamiento organizacional" 7ª edición. Prentice Hall, México, p.114-116

Boal K.M et al (1987) "Charismatic leadership a phenomenal and structural approach" Heath Co. tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill USA, p. 287-324

Burns J. (1978) "Leadership", NY, Harper & Row, tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill USA, p 290-291

Bours Castelo E.(1998) "Elevar la Competitividad, objetivo de la micro, pequeña y mediana", *Boletín Cetro-Crece*, México, sin pag.

Becherer R, Maurer J. (1999) "The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior among Small Company Presidents", *Journal of Small Business Management*, January UK, , p. 38-26

Boyett J, Boyett J. (1999) "Hablan los Gurús" , Edit. Norma, Colombia, p. 1-52

30

Camisón Z. (1996) "Competitividad y Teoría de la Estrategia: Un Análisis Aplicado a la Cohabitación PYME-Gran Empresa", *Revista Asturiana de Economía*, No 6, España, p.62-101

Christensen, Sandra L (1993) Is There a Role for Small Business in the North American Free Trade Area?, *Business Forum*, 18: p. 44-46, tomado de: Husted B. (1996) Mexican Small Business Negotiations with US Companies: Challenges and Opportunities, *International Small Business Journal* , 14,4 UK p. 45-54

Conger J. A. et. al (1988) "*Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*". San Fco.: Jossey Bass, tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill, USA, p.287-234

Covey S. (1991) "*Principle-Centered Leadership*" Summit, tomado de Boyett J, Boyett J. (1999) "Hablan los Gurús" , Edit. Norma, Colombia, p. 7

CRECE Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (1999) www.cetro-crece.org.mx

CRiado M.(2000): "*Caracterización de modelos de cooperación entre organizaciones como base para la obtención de estructuras flexibles y competitivas*". Director: Orero Giménez, A, Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Madrid

Daft R (1993), "*Management*", 3a. Ed., Forworth TX.: Dryden Press, USA, p. 493

De la Garza T. (2000) "Evaluación del desempeño del micro, pequeño y mediano empresario ante un cambio organizacional: Un estudio en el Estado de Guanajuato, México" Tesis Doctoral, Escuela Superior de Comercio y Administración, Instituto Politécnico Nacional, México, p 174

Diario Oficial de la Federación Mexicana (1999), 30 de Marzo

Domínguez G (1999) "Liderazgo con Bennis" *Administrare Hoy* 61, México, p. 24-26

Egri C., Herman S. (2000) "Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations", *Academy of Management Journal* Vol 43, No 4 USA, p. 471-604

Fiedler F. (1967), "A theory of leadership effectiveness", NY, Mcgraw-hill, 1967, tomado de Hersey P. et al (1998), "Administración del comportamiento organizacional" 7a edición. Prentice Hall, México. P.8

Frade G. (1996) "Dirección, capacidades distintivas de la empresa de éxito y el cambio organizacional, Tesis Doctoral, Universidad de Barcelona, España, p. 1000-1023

French J., Raben B. H. (1959), "The bases of social power" In *Studies of Social Power*, Institute of social Research USA., tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed. Mc. Graw Hill, USA, p. 137-162

Gibb A. (1997) "Small Firms: Training and Competitiveness. Building Upon the Small business as a Learning Organization", *International Small Business Journal* 15,3 UK, p. 13-19

Gordon I. V., (1975), "Measurement of interpersonal values", Science Research Associates, tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed. Mc. Graw Hill, USA p. 137-162

Gunaserkaran A., et al (1996) "Improving Productivity and Quality in Small and Medium Enterprises: Cases and Analysis", *International Small Business Journal*, 15,1, Oct-Dec., UK, p. 59-72

Hersey P. et al (1998), "Administración del comportamiento organizacional" 7a edición . Prentice Hall, México, p. 1-143, 188-209

Herzberg F. Et al (1959), "The motivation to work", NY, Wiley, tomado de Hersey P. et al (1998), "Administración del comportamiento organizacional 7a edición . Prentice Hall, México, p. 77-80

Hill C.W. (1984) "Leadership and symbolic authority in psychoanalysis" in Multidisciplinary Perspectives. Prentice Hall , Tomado Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill, USA, p.296

Hogan R. J., Corphy G. (1994) " What do we know about personality: leadership and effectiveness? *American Psychologist* 49,tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill, USA, p. 270

House R. J. (1977) "A 1976 theory of charismatic leadership" Southern, Ill University Press, tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill, USA, p. 300

House R. J. Et al (1983) "Role conflict and ambiguity scales: reality or artefact?" *Journal of applied Psychology* 68. Tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill, USA, p. 302

House R., Mitchell T., (1974) "Path-goal theory of leadership", en *Journal of Contemporary Business* 3, Otoño tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill, USA, p. 307

Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed.Mc. Graw Hill, USA, p. 3-324

Husted B. (1996). "Mexican Small Business Negotiations with US Companies: Challenges and Opportunities", *International Small Business Journal* , 14,4 UK, p. 45-54

INEGI Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1998) México, *Enumeración Integral*, www.inegi.gob.mx

INEGI Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1999) México, *Resultados oportunos de censos económicos* www.inegi.gob.mx

Jung D. , Avolio B. (1999) "Effects of leadership style and followers' cultural orientation on performance in group and individual task conditions" *Academy of Management Journal* April v42 i2 USA p. 208

Keun Shin (1998), "The traits and leadership styles of CEOs in Korean companies", *International Studies of Management & Organization*, Winter, v28 i4 USA, p. 9

Kolb D. (1983) "*Experiential learning: experience as the source of learning and development*". Englewood Cliffs NJ. Prentice Hall. tomado de Hughes R. et al (1999) "Leadership" 3ª ed. Mc. Graw Hill, USA, p. 79

Lewin K. (1951) "*Behavior and development as a function of the total situation (1946)*", en Cartwright D., *Field theory in social science*, NY, Harper and Brothers, 1951, tomado de Hersey P. et al (1998), "Administración del comportamiento organizacional 7ª edición . Prentice Hall, México, p. 24-25