

## CAPITULO II

### REVISION DE LITERATURA

En esta sección se expondrán a continuación los enfoques relacionados con los estilos gerenciales en los que se basa la elaboración de este estudio y la bibliografía correspondiente:

Robert Black y Jane Mouton (1969) en su obra *El grid administrativo* (malla administrativa) muestran cinco diferentes estilos de liderazgo, en donde se relacionan los factores de preocupación por la producción y preocupación por la gente, ambos factores están expresados por una escala del uno al nueve, en donde 1 representa la preocupación mínima y el 9 la máxima.

Don Hellriegel y Jhon W. Slocum (1968) en su libro *Administración* (p. 510) citan los estudios sobre estilos de dirección que realizaron casi simultáneamente y que dieron origen a los modelos de la Ohio State University y de la University Of Michigan respectivamente. Investigadores de la Ohio State University adoptaron una perspectiva diferente para estudiar los estilos de liderazgo. Pidieron a un grupo de empleados describir las conductas de sus supervisores y con base en las respuestas que obtuvieron identificaron dos estilos de liderazgo: el de consideración y el de estructura de inicio. El estilo de liderazgo considerado se caracteriza por el interés en el bienestar, dignidad y comodidad de los empleados. Un líder considerado busca crear un ambiente de trabajo amigable y placentero. Parte del presupuesto de que sus subordinados desean hacer su mejor esfuerzo y de que su función como líder es el de facilitar las cosas a los demás para que cumplan con la suya. Un líder considerado desea la aceptación de sus subordinados, y por lo tanto trata con respeto y dignidad y tiende a prescindir del uso del poder legítimo y del poder coercitivo.

El estilo de liderazgo de creación de estructuras de inicio. Es una forma activa de planear, organizar, controlar y coordinar las actividades de los subordinados. Un enérgico estilo de liderazgo de creación de estructura provoca mayores índices de conflicto y rotación de empleados y menor satisfacción laboral.

Investigadores de la University of Michigan realizaron estudios similares sobre las conductas de liderazgo. Clasificaron las conductas de los líderes como centradas en la producción o en los empleados los líderes que adoptan un estilo de liderazgo centrado en la producción fijan normas, organizan y prestan estrecha atención las labores de los empleados, siguen programas de producción y remarcan la importancia de los resultados. Los que adoptan un estilo de liderazgo centrado en los empleados, los alientan a participar en la toma de decisiones, y se cercioran de que se sientan satisfechos con su trabajo; la principal preocupación de este tipo de líderes es el bienestar

de sus empleados. Los investigadores descubrieron que el desempeño de los equipos bajo la conducción de líderes centrados en los empleados suele ser superior al de equipos con líderes centrados en la producción. La mayoría de los líderes eficaces establecen relaciones de apoyo con los miembros de su equipo y los alientan a establecer y cumplir sus metas

Harold Koontz y Heinz Weihrich (1998) en su libro *Administración una perspectiva global* (p. 504) establecen los supuestos de un antiguo modelo conductual denominado La teoría X y la teoría Y de Mc Gregor, que son dos diferentes supuestos sobre la naturaleza del comportamiento de la gente. McGregor eligió esos términos porque deseaba una terminología neutral sin connotaciones de bondad o maldad de ninguna especie. Estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí, la teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales. No cabe duda de que cada uno de estos conjuntos de supuestos afectará de distinta manera el modo en que los administradores realizan sus funciones y actividades administrativas.

Salvador Mercado (1999) en su libro *Administración aplicada teoría y practica* (p. 578) escribe sobre la imagen del ejecutivo de la empresa, haciendo énfasis en las cualidades (rasgos personales) del ejecutivo ideal, así como de los medios que puede utilizar éste para dirigir a sus subordinados. Mas adelante escribe sobre los diferentes tipos de liderazgo (autocrático, paternalista y democrático) estableciendo que la selección del estilo de liderazgo debe estar en relación directa con el tipo de subordinado que tenga el gerente bajo su mando. Mientras mas dependientes sean en su forma de acatar ordenes, de tomar decisiones, de adaptarse a la rutina, de orientarse a la estructura formal con mas facilidad, el estilo de dirección apropiado a esos subordinados será el autocrático, pero si los subordinados tiende a ser creativos, no les gusta la rutina, presentan auto dirección para la realización de tareas y están preparados para recibir la responsabilidad del logro de objetivos, el estilo de dirección adecuado será el democrático. Existen directivos que ponen mas atención en realizar la tarea y lograrla que en satisfacer las necesidades de los miembros del grupo. Por otra parte, existen directivos que ponen mayor atención la satisfacción de necesidades de los miembros de su grupo, que en realizar la tarea, pues piensas que el logro de esta se alcanzará cuando el grupo satisfaga sus necesidades, ya que estará mas preparado para hacerlo eficazmente. Son diferentes formas de ejercer la dirección, pero las dos resultan eficaces para el logro de los objetivos.

Stephen P. Robbins y Mary Culter (2000) escriben, en su libro titulado *Administración en el capitulo de liderazgo* (p. 519), acerca de las teorías contemporáneas del liderazgo, como lo es el modelo de contingencias de Fiedler, teoría según al cual los grupos eficaces dependen de un

acoplamiento correcto entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación confiere al líder facultades de control e influencia. El modelo se basó en la premisa de que cierto estilo de liderazgo sería el más eficaz para diferentes tipos de situaciones. La clave consistía en definir estos estilos de liderazgo y los diferentes tipos de situaciones en cuestión, y después identificar las combinaciones apropiadas de estilo y situación para medir el estilo de liderazgo, Fiedler desarrolló un cuestionario sobre el compañero menos preferido (LPC) que sirve para medir si una persona está orientada hacia la tarea o hacia las relaciones.

También se consultó otras literaturas y artículos de la revista “Adminístrate hoy” y artículos publicados en páginas de Internet, las que citamos en la bibliografía.

En la comparación de estudios realizados con veinte y más años de antigüedad con los más actuales encontramos poca diferencia y siguen teniendo validez en tiempo modernos los estilos administrativos ó gerenciales que refieren los autores de las bibliografía consultadas.