

CUÁL ES LA MEJOR TEORÍA SOBRE LIDERAZGO

Por:

Dr. Robert Blake

Y

Dra. Jane S. Mouton

Copyright 1982
The American Society for Training
And Development
Reprinted with permission

CUAL ES LA MEJOR TEORIA SOBRE LIDERAZGO

Traducción del artículo en inglés "How to choose a Leadership Style", escrito por Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton.

Robert R. Blake (QEPD) fue Presidente del Consejo de Administración, y socio fundador de Scientific Methods, Inc., con sede en Austin, Texas, Jane Srygley Mouton (QEPD) fue fundadora y Vicepresidente de Scientific Methods, Inc.

En los últimos 30 años los investigadores del liderazgo se han enfrascado en una controversia comúnmente conocida como "Situacionalismo" vs "Un Mejor Estilo". Los situacionistas, o los que se apegan a las contingencias, interpretan la teoría e investigación del liderazgo, diciendo: "No existe un mejor estilo, el tipo de liderazgo depende de cada situación". En contradicción directa, quienes apoyan la teoría de un mejor estilo afirman: "Sí existe un mejor estilo: consiste en aplicar los principios de liderazgo, que emergen de las ciencias del comportamiento".

Ya que cada posición está en conflicto con la otra y son mutuamente excluyentes, no pueden ambas estar correctas. Ninguna ha podido aún convencer a la "oposición" de que un enfoque es más (o menos) válido que el otro. Sin una base objetiva para resolver esta controversia, permanece la contradicción, esto es:

¿DEBEMOS ENSEÑAR A LOS ADMINISTRADORES A CAMBIAR SU COMPORTAMIENTO DE ACUERDO A LAS SITUACIONES O SE DEBEN ADECUAR LAS SITUACIONES A LOS PRINCIPIOS DE LIDERAZGO?

¿Cómo puede el departamento de capacitación y desarrollo de personal cumplir con su responsabilidad sin una base sólida para resolver esta contradicción? Al proporcionar capacitación en liderazgo y supervisión, las preguntas inevitables que deben contestar los administradores son: ¿Qué camino debemos seguir?, ¿Cuál enfoque debería recomendar el departamento de capacitación y desarrollo de personal como el más recomendable para el mejor desarrollo de los recursos humanos que de cómo resultado una mejoría en productividad, creatividad, excelencia, etc.? ¿Deberíamos enseñar a los administradores a cambiar su comportamiento de acuerdo a las situaciones, o deberíamos cambiar las situaciones, adecuándolas a los principios de liderazgo, tal como emergen de las ciencias del comportamiento?

La investigación que se comenta en este estudio proporciona un fundamento empírico para resolver estas dudas. Otros descubrimientos derivados de lecturas sobre investigaciones, han sido reevaluadas en base a esta investigación, y son consistentes con esta nueva base para resolver esta controversia.

LA RESOLUCIÓN EN TERMINOS EMPÍRICOS

La teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard es representativo del enfoque situacional.¹ Propone que un liderazgo cabal depende de un número de situaciones variables. Se considera la madurez de los subordinados como el factor más crítico en la situación.

La madurez en este caso se define como deseo (motivación) y capacidad (competencia) para realizar una actividad asignada en el contexto del trabajo, y no como el proceso de envejecimiento biológico. Las conclusiones que se señalan en este trabajo se aplican igualmente para reinterpretar las posiciones situacionales de Fleishman,² Fiedler,³ y Reddin.⁴ La orientación “9.9” dentro del “Grid” se usa como representativo del enfoque de “un mejor estilo”. Las conclusiones obtenidas, son aplicables para reinterpretar las posiciones de McGregor, Likert y Argyris.

La investigación confronta al “Situacionalismo” contra “un Mejor Estilo” en una evaluación “frente a frente”, en base a resultados. La investigación empezó con una evaluación de un instrumento diseñado por Hersey y Blanchard, de acuerdo a su Teoría de liderazgo Situacional.⁵ En este instrumento, se presentan 12 situaciones gerenciales y cuatro formas distintas de supervisar cada situación. La alternativa más efectiva de las cuatro, en cada situación de acuerdo a Hersey y Blanchard, depende del nivel de madurez de los subordinados.

Surgió una conclusión impresionante del estudio detallado de este instrumento. No fue posible seleccionar una alternativa que fuera un claro enunciado de orientación “9,9” en cuanto a liderazgo en ninguna de las 12 situaciones. La explicación de la omisión de la orientación 9,9 es la siguiente:

Para probar sus afirmaciones sobre el situacionalismo, pero en el contexto de una orientación 9,9 los autores prepararon una quinta alternativa para cada una de las 12 situaciones. Esta quinta alternativa incluía la orientación “9,9” en términos de comportamiento. La prueba Hersey y Blanchard, incluyendo la quinta alternativa, se aplicó entonces a 100 gerentes experimentados en dos diferentes escenarios.

En el primero, 50 gerentes llenaron la prueba con la quinta alternativa durante una interrupción en su trabajo gerencial (y no como parte de un programa de capacitación). Estos gerentes, aparentemente sin tener presente la controversia, representaban a 41 compañías, oficinas e instituciones distintas. Terceras personas, sin interés en la controversia, aplicaron la prueba.

Fuera del ambiente de trabajo, otro grupo de 50 gerentes experimentados asistieron a un seminario de un día (enfocados a la controversia). También contestaron la prueba Hersey y Blanchard con la alternativa 9,9 agregada a las cuatro originales para cada una de las situaciones.

Las instrucciones fueron las mismas en los dos escenarios: “Para cada una de las 12 situaciones gerenciales que se describen aquí, califiquen las alternativas desde 5, como la más efectiva, hasta 1, para la menos efectiva, para manejar la situación descrita”. Ya que no se encontraron diferencias significativas entre estas dos muestras, la información que aparece en la Tabla 1 esta basada en los resultados de ambas pruebas.

Esta prueba directa de una posición teórica contra otra, proporciona una base empírica para la evaluación de las dos teorías. Si gerentes experimentados consideran que la respuesta Situacional es más efectiva que la orientación 9,9 o cualquier otra alternativa en un grado significativo, esto quiere decir que gerentes con experiencia de liderazgo real seleccionan el enfoque situacional como más efectivo que el del Un Mejor Estilo.

Si identificaban las respuestas 9,9 como las más efectivas en una forma significativamente más frecuente, se confirmaría que Un Mejor Estilo es más efectivo que la respuesta basada en la Teoría de Liderazgo Situacional, para el tipo de situaciones aquí estudiadas. Los resultados se presentan en la Tabla 1, en el cual se agrupan las alternativas descritas basadas en la Teoría de Liderazgo Situacional por nivel de madurez.

Tabla 1

Lo que gerentes experimentados juzgan como la forma más efectiva de liderazgo, cuando confrontaron la orientación 9,9 contra la alternativa prescrita en el Modelo de Liderazgo Situacional.

Grado de Madurez	Situación	Porcentaje Seleccionado como la más efectiva ¹ .		X ²	Nivel de Confianza
		Alternativa Situacional Prescrita	Alternativa 9,9		
El más Bajo (M ₁)	1	4	75	108.46	.001
	5	11	79	93.41	.001
	9	11	83	104.05	.001
Intermedio Bajo (M ₂)	2	6	81	114.43	.001
	6	11	88	118.59	.001
	10	3	90	155.64	.001
Intermedio Alto (M ₃)	3	13	72	71.22	.001
	1	10	79	96.39	.001
	11	9	78	96.86	.001
El más Alto (M ₄)	4	4	77	113.62	.001
	8	5	79	112.40	.001
	12	6	79	109.03	.001

¹ Los totales de las columnas no son iguales a 100 porque algunos (pocos) de los encuestados escogieron como más efectiva alguna alternativa distinta a la 9,9 o la situacional.

Las alternativas 9,9 se escogieron en la gran mayoría de las veces como la forma mas efectiva de enfrentar cada un de las 12 situaciones y a través de los cuatro grados de madurez. En esta comparación “frente a frente”, la teoría del Mejor Estilo surgió como superior a las alternativas Situacionales con un grado de confianza significativamente mayor, con todas la X²’s considerablemente mayores

del nivel de porcentaje de 0.001 de confianza. Bajo las condiciones señaladas para esta prueba, estos datos empíricamente válidos llevan al rechazo de la Teoría de Liderazgo Situacional, y la aceptación de la teoría de Un Mejor Estilo como la base más efectiva para ejercer el liderazgo.

El mismo experimento se repitió con 36 profesionales en salud mental con títulos de Maestría y Doctorado, como el grupo de criterio para juzgar la efectividad. Por su capacitación académica y experiencia, están calificados para interpretar las teorías de investigaciones de las ciencias del comportamiento. Los descubrimientos son comparables con los anteriores, demostrando que ya sea que la efectividad se juzgue desde la perspectiva gerencial o de salud mental, los resultados fueron los mismos.

Estos datos llevaron a la conclusión de que no existe ninguna base justificable para rechazar la teoría de Un Mejor Estilo cuando el instrumento utilizado para evaluar el liderazgo no lo ha tomado en cuenta.

RESOLUCIÓN EN TERMINOS TEÓRICOS

¿Cómo pueden explicarse la omisión del “9,9” como estilo gerencial en la Teoría de Liderazgo Situacional? Esta es una pregunta importante porque su omisión ha creado una controversia aparentemente sin fundamento. Si la teoría Hersey y Blanchard hubiera incluido la alternativa 9,9 ellos podrían haber descubierto que la efectividad gerencial está asociada con un Mejor Estilo. Así que la pregunta persiste, “¿Cómo puede explicarse la ausencia de las alternativas de la orientación 9,9 en la Teoría de Liderazgo Situacional o en los instrumentos diseñados por Fleishman, Fiedler o Reddin?”

Un examen de la formación del concepto subyacente a las teorías Situacional y del Grid, proporciona una base comprensiva de aclaración. Existe una diferencia significativa en la forma en la que se combinan las variables en las dos teorías. Esta diferencia proporciona la clave para el entendimiento de la ausencia de las alternativas 9,9 en la Teoría de Liderazgo Situacional. En el modelo de Hersey y Blanchard, la variable horizontal es “Tarea” y la vertical es “Relaciones”. Conceptualmente, estas variables son tratadas en términos de comportamiento, y operan independientemente una de la otra. Por lo tanto, cualquier magnitud de una puede sumarse o restarse de cualquier cantidad de la otra. Esta es una base aritmética para combinar cantidades de dos variables y puede expresarse simbólicamente como “Un signo de más”, (+).

En el marco del Grid, las variables de liderazgo se conceptualizan como **interdependientes**. El eje horizontal representa “preocupación por la producción” y el eje vertical “preocupación por la gente”. Ya que el liderazgo no puede ejercerse sin la gente o sin la tarea, las dos variables producen diferentes estilos dependiendo de cómo se combinen. La interdependencia entre dos dimensiones

se representa por una coma (,) tal como se hace en todos los sistemas que usan coordenadas cartesianas.

Un ejemplo químico demuestra la importancia de la diferencia entre la interacción de variables interdependientes pero no correlacionadas (,) y un acoplamiento aritmético de variables independientes, no interactuantes y no correlacionadas (+). Las implicaciones de estas diferencias para el diseño de la investigación, capacitación, desarrollo y práctica surgen de la consideración de este punto sobresaliente.

Una mezcla química es análoga a la combinación aritmética de variables ejemplificada en la Teoría de Liderazgo Situacional. En una mezcla, cada elemento retiene sus características distintivas. El ejemplo químico de una mezcla es el smog, una combinación de partículas y gases, los cuales, aunque se agregan conjuntamente, retienen sus identidades únicas. En comparación, una combinación interactiva de elementos es comparable a un compuesto químico. En un compuesto como el agua (H^2O), el líquido resultante tiene una característica diferente de los elementos gaseosos que lo componen.

Esta analogía de mezclas describe como “tarea” y “relación” retienen, cada una, su carácter distintivo cuando se combinan aritméticamente en la Teoría de Liderazgo Situacional. Por ejemplo, un “9” en el comportamiento de la tarea, se traduce en cómo el supervisor estructura las actividades de los subordinados diciéndoles el qué, cómo, cuándo y dónde en una forma “completa”. Un “9” en apoyo socioemocional se muestra por el otorgamiento irrestricto de premios, cumplidos o reconocimientos por el cumplimiento, etc. La dirección hacia la tarea y el apoyo socioemocional son dos comportamientos independientes. Conceptualmente, un 9 de “dirección” tiene el mismo significado ya sea combinado con una unidad 1 (9+1) o con un 9 (9+9) de apoyo socioemocional.

Inversamente, la importancia del concepto de compuesto puede demostrarse por la diferencia entre los estilos Grid 1,9, y 9,9 al referirse a lo que el **segundo 9** representa en cada uno de estos dos contextos. En cada caso, el segundo 9 (9,9 o 1,9) indica la misma magnitud de “alta preocupación por la gente”. Sin embargo el 9 de la alta “preocupación por la gente” con una alta “preocupación por la producción”, en la orientación 9,9, es una forma muy distinta de pensar y comportarse cuando se es líder, que en combinación con una preocupación por la producción, en la orientación 1,9. En el estilo 9,9 del Grid, el segundo 9 indica el logro de la producción a través del comportamiento que promueve un trabajo de equipo caracterizado por la apertura, el respeto, el involucramiento, la resolución de conflictos a través de la confrontación en el interés de lograr un acuerdo compartido y compromiso mutuo para lograr resultados productivos, con el aprendizaje basado en el uso de la crítica y la retroalimentación. En el estilo 1,9 del Grid, el segundo 9, en el contexto de baja preocupación por la producción, indica un liderazgo cálido y amigable caracterizado por un comportamiento en el cual uno cede sus propias convicciones en aras de la armonía, aún sabiendo el impacto adverso en los resultados y sin usar la crítica y la retroalimentación para aprender, etc. Ambos nueves significan la misma magnitud de preocupación. Se

evidencian diferencias cualitativas en el pensamiento, sentimiento y comportamiento en el compuesto que resulta de la interacción entre estas dos variables interdependientes.⁶

Ambos sistemas tienen una esquina donde las dos variables son altas, pero ¿qué es el carácter de liderazgo 9+9 en contraste con el liderazgo 9,9? Una fuerte dirección con importantes premios por cumplimiento, lo que es el liderazgo 9+9, se reconoce generalmente como paternalismo / maternalismo, que ciertamente no es la orientación 9,9 de Un Mejor Estilo. En comparación, el liderazgo 9,9 implica logros de producción a través de un alto grado de responsabilidad compartida, aunadas a una alta participación, involucramiento, y compromiso: características indiscutibles del trabajo en equipo.

Luego, la ausencia de la orientación 9,9 en la Teoría de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard se explica por la imposibilidad de describir una orientación 9,9 en un sistema 9+9 para la combinación de variables. Si ellos, o Fleishman y otros situacionistas, hubieran seguido la lógica que conlleva su teoría analizando sistemáticamente el 9+9 (o alto-alto), entonces hubieran podido identificar la diferencia entre el paternalismo / maternalismo y el liderazgo en equipo de la orientación 9,9.

RESOLUCIÓN DE LA CONTROVERSIAS

Ahora puede quedar claro cómo esta confusión de 9+9 con 9,9 a llevado a conclusiones contradictorias, con reclamaciones contestadas con contra reclamaciones, y retos con otros retos. Debido a que las dos teorías son tan diferentes, no existe razón para esperar que soluciones basadas en un enfoque 9+9 en la combinación de variables produzcan las mismas correlaciones en la productividad y satisfacción, con las soluciones basadas en un enfoque 9,9. Aún así hasta la fecha no se ha delineado ninguna distinción entre 9,9 vs. 9+9 para indicar si la investigaciones fueron seguidas usando la coma (,) o el signo de más (+). El resultado es que las investigaciones que usan dos variables (por ejemplo, tarea y relaciones, o producción y gente) para estudiar como los estilos de liderazgo afectan los resultados (por ejemplo, productividad, satisfacción en el trabajo, etc.) han sido colocadas juntas erróneamente.

Una reagrupación representativa de las investigaciones sobre liderazgo publicadas desde la Segunda Guerra Mundial, consideradas a la luz de la diferencia entre (,) y (+), produce pruebas concluyentes acerca de la validez de la base (,) para la combinación de variables. Designa a la orientación 9,9 como la base más efectiva para ejercer liderazgo e indica la falta de efectividad correlacionada con el Situacionalismo basado en una estructura de 9+9 para la combinación de variables.

Invariablemente se encontraron resultados no definitivos en los estudios en donde se utilizaron instrumentos basados en 9+9. Korman conjuntó las investigaciones

sobre el modelo Fleishman aditivo (+) y los instrumentos similares que se publicaron hasta 1966. Los instrumentos Fleishman miden la estructura de Iniciación (tarea) y la consideración (relaciones). Alto-alto en estos estudios es un estilo 9+9 y no un sinónimo de 9,9. De los 26 estudios revisados, ninguno demostró una correlación consistente y positiva entre el estilo del liderazgo y los criterios de efectividad (esto es, productividad, desempeño administrativo, quejas de empleado, ausentismo, rotación, etc.).

Ya que el modelo Fleishman es similar al suyo, Hersey y Blanchard interpretan estos resultados como si apoyaran la Teoría de Liderazgo Situacional. La única conclusión válida que puede deducirse de estos estudios “aditivos” es que “cuando se omite la orientación 9,9 del sistema de medición y se reemplaza por paternalismo / maternalismo, el resultado es que el paternalismo / maternalismo no siempre es mejor que un tercer estilo”.

Estudios más recientes hechos por Larson, Hunt y Osborn⁸ y Nystrom⁹ consideran la orientación alto-alto, o 9+9 como un mito, sin darse cuenta de que el paternalismo / maternalismo describe el estilo 9+9. Como lo testifican estos estudios, se ha demostrado que el paternalismo / maternalismo no es un base válida de liderazgo. La suposición (+) escondida en estos instrumentos de medición significa que estos descubrimientos no pueden generalizarse para deducir que la Teoría Y, Modelo II, Sistema 4 o la orientación 9,9 también son bases sin validez para ejercer liderazgo.

Los resultados de los estudios hechos con instrumentos de medición sobre una base (,) apoyan definitivamente la solidez de Un Mejor Estilo de Liderazgo. Los ejemplos incluyen la conclusión de Likert que dicen que entre más cerca este el liderazgo de un grupo de trabajo al Sistema 4 (que es un aproximación a la orientación 9,9), la productividad del grupo será más alta.¹⁰ Además, una gran variedad de estudios e investigaciones, los cuales conjuntaron a más de 20,000 gerentes y 200,000 empleados, resumidos por Likert, verificó estos resultados anteriores.¹¹ Se han obtenido conclusiones similares en campos que son de negocios, tales como sistemas escolares,¹² hospitales¹³ y organizaciones gubernamentales.¹⁴ Los resultados reportados por Argyris¹⁵ sobre un estudio profundo de un número de gerentes generales de compañías llevó a una conclusión similar. Los cambios en el comportamiento de los gerentes generales de Modelo I (Aproximadamente una orientación 9,1) al Modelo II (Una aproximación a la orientación 9,9) muestran aumentos proporcionales en el rendimiento corporativo.

Conclusiones similares se obtienen de las investigaciones del **Desarrollo Organizacional Grid**, en las cuales una orientación 9,9 en el liderazgo afecta positivamente a los diversos criterios de rendimiento.¹⁶ Un estudio especialmente significativo incluyó una comparación sobre una base de antes y después entre dos subsidiarias de la misma empresa matriz. En cada una, los factores de importancia (por ejemplo, mercados, marcas, acceso a nuevos productos, acceso a casa matriz, Investigación y Desarrollo, etc.), de las dos subsidiarias eran

esencialmente iguales. Cada una compitió con la otra para obtener el capital corporativo para el crecimiento, desarrollo y expansión. La diferencia clave fue la participación de la subsidiaria en el Desarrollo Organizacional GRID. Una comparación de diez años basada en los respectivos reportes anuales indica que la compañía orientada a Grid aumentó su rentabilidad sobre la otra en un 400 por ciento. Otros estudios muestran una reducción del 100 por ciento en el tiempo extra no programado, del 67 por ciento en el gasto mensual en herramientas de mano, y del 50 por ciento en los costos de mantenimiento, etc.

La influencia del estilo GRID orientado al 9,9 en el éxito de una carrera profesional, también ha sido el objeto de extensas investigaciones. Dos investigaciones independientes demuestran que los gerentes que llegan más alto en su carrera profesional tienden a ser mejores que otros en la resolución de problemas de producción con y a través de la gente, en la orientación 9,9. La investigación original se basó en 716 gerentes dentro de una compañía.⁷ Estos descubrimientos se repitieron 12 años después, pero con base en 731 gerentes de distintas compañías.¹⁷

Un patrón muy claro emerge de esta revisión de la investigación cuando se reagrupa basado en (+) y (,). La evidencia muestra claramente que una orientación 9,9 resulta en logros más productivos que cualquier otra base para ejercer liderazgo. La investigación basada en los modelos aditivos de 9+9 no muestran que hay una relación definida entre el estilo de liderazgo paternalista / maternalista y la productividad u otras variables medidas. Los estudios hechos con la base (+) de agrupación no incluye Un Mejor Estilo. La (,) incluye Un Mejor Estilo y produce correlaciones consistentemente positivas entre estilos de liderazgo y productividad.

En resumen, cuando se incluye la orientación 9,9 en investigaciones comparativas, siempre resulta ser la forma más efectiva de liderazgo.

IMPLICACIONES PARA LA PROFESIÓN

¿Cuál debe ser la posición de los profesionistas en capacitación y desarrollo para fortalecer el liderazgo en todo el mundo de trabajo? Se ha demostrado que el liderazgo más efectivo tiene una orientación de liderazgo tipo 9,9, basada en principios preponderantes del comportamiento. Ciertos principios constantes sostienen un tipo de liderazgo sólido, de la misma forma que los principios constantes de física conllevan a una ingeniería sólida. El violar o no observar los principios de física al construir un puente, aumenta el riesgo que ocurra un desastre físico. Un desastre social y organizacional, puede resultar si se niegan o no se observan en la práctica los principios firmes de liderazgo.

Diez principios principales de comportamiento humano parecen ser críticos para ejercer un liderazgo cabal. Las diferencias significativas entre Situacionalismo y la

orientación 9,9 se encuentran en el uso y aplicación de estos 10 principios *. Estas diferencias se resumen en la Tabla 2, en la cual se aplican los principios de las ciencias del comportamiento.

Tabla 2

En cuánto afectan los principios de la ciencia del comportamiento a los enfoques del liderazgo Situacionista y de Un Mejor Estilo

Concepto	Teoría de Liderazgo Situacional	Orientación 9,9
Participación	Una técnica utilizada como un premio socioemocional de interacción sólo a los niveles de madurez intermedios.	Habilidad en el uso del proceso de interacción, interdependiente, básica para el trabajo en equipo en todos los niveles de madurez.
Franqueza	No se menciona	Prerrequisito para una participación efectiva, a todos los niveles.
Confianza y respeto	Prerrequisito para delegar sólo al nivel de madurez más alto.	Esencial para una participación compartida, a todos los niveles.
Involucramiento y Compromiso	Controlado por el jefe, y presente sólo en el nivel de madurez más alto	Motivación central subyacente bajo el aprendizaje, resolución de problemas y producción a todos los niveles de madurez.
Resolución de Conflictos	No se menciona	Confrontación abierta y resolución de diferencias, esencial para un entendimiento y acuerdo compartido.
Consenso	Ausente	Un valor compartido que no siempre puede lograrse
Sinergia / Creatividad	No se menciona	Uso de los recursos humanos basados en el trabajo en equipo.
Metas y Objetivos	Fijados por el jefe para los subordinados con la aceptación de algunas opciones de los subordinados en niveles de madurez más altos.	Fijados mutuamente como las bases para la organización y dirección del trabajo, a todos los niveles.
Apoyo Mutuo	No se incluye	Un resultado de la interdependencia basada en el equipo de trabajo
Cambiar gente	Uso del reforzamiento de Skinner referente al cumplimiento del subordinado a través de dar o retener premios socioemocionales. La retroalimentación no se toma en cuenta o rara vez se menciona.	Uso de la crítica abierta y la retroalimentación para analizar la experiencia y aumentar el conocimiento, entendimiento y efectividad.

* Este análisis se concentra en los capítulos 7-9 de Hersey y Blanchard, los cuales detallan la Teoría del Liderazgo Situacional y presentan el sistema de medición utilizado.

La ciencia sobre liderazgo incluye la incorporación de estos principios básicos en el estilo de liderazgo propio y su aplicación sin reservas a cualquier situación. Los líderes con éxito logran la producción con y a través de la gente, estableciendo relaciones que incluyen estos principios.

La habilidad para permitir la participación responsable, por ejemplo, es una práctica de liderazgo que consistentemente produce resultados favorables al emplear los recursos humanos. El liderazgo que promueve la participación abierta y que permite tanto al jefe como al subordinado ejercer una influencia mutua en los resultados, contribuye a la satisfacción en el trabajo. Este tipo de participación

se ejerce a través de todos los niveles de madurez. Por el contrario, el concepto de participación en la Teoría de Liderazgo Situacional, es el de una técnica y se utiliza sólo como un premio socioemocional para promover un mayor deseo de hacer las cosas.

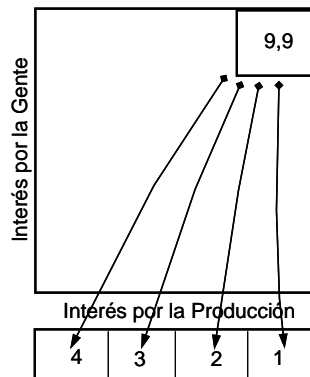
La resolución de conflictos y diferencias es un prerrequisito para el ejercicio de liderazgo sobre una base de comprensión y entendimiento mutuos. En la Teoría de Liderazgo Situacional, no se analiza en el texto ningún método para confrontar un conflicto, ni se incluye en el sistema de medición, pero los conflictos no resueltos acaban por deteriorar la relaciones jefe-subordinado. El enfoque con más solidez para la resolución de conflictos es la confrontación²⁰, un elemento integral de la orientación 9,9.

El cambio es un tema clave en la efectividad, y se aprecia en dos formas muy distintas por los menos. La Teoría de Liderazgo Situacional está basada en la Teoría de Pavlov, que implica respuesta a estímulos y premios, amplificada y referida por Skinner y otros.²¹ Aquí la visión y la convicción personal se eliminan o restringen cuando algún agente externo, tal como un jefe, otorga o retiene premios a cambio de cumplimiento. Un modelo cibernético de aprendizaje, que incluye la retroalimentación en ambos sentidos, es mucho más pertinente cuando se aplica en el contexto de jóvenes y adultos sanos, sin importar su nivel de madurez.²²

Ejemplos adicionales de la utilización exitosa de los principios listados en la Tabla 2 están disponibles en otras obras.²³ Estos son suficientes para ilustrar la importante diferencia entre “estrategias” y “tácticas”. Las estrategias para lograr producción con y a través de la gente se obtienen a través de tácticas que aplican los principios (estrategias) a circunstancias particulares. La Figura 1 muestra como una orientación 9,9 como estrategia puede lograrse al tratar con personas de todos los niveles de madurez. Las flechas que parten de la orientación 9,9 a los niveles de madurez 1, 2, 3 y 4 así lo indican.*

Figura 1

Subordinados de todos los niveles de madurez supervisados en una forma De orientación 9,9

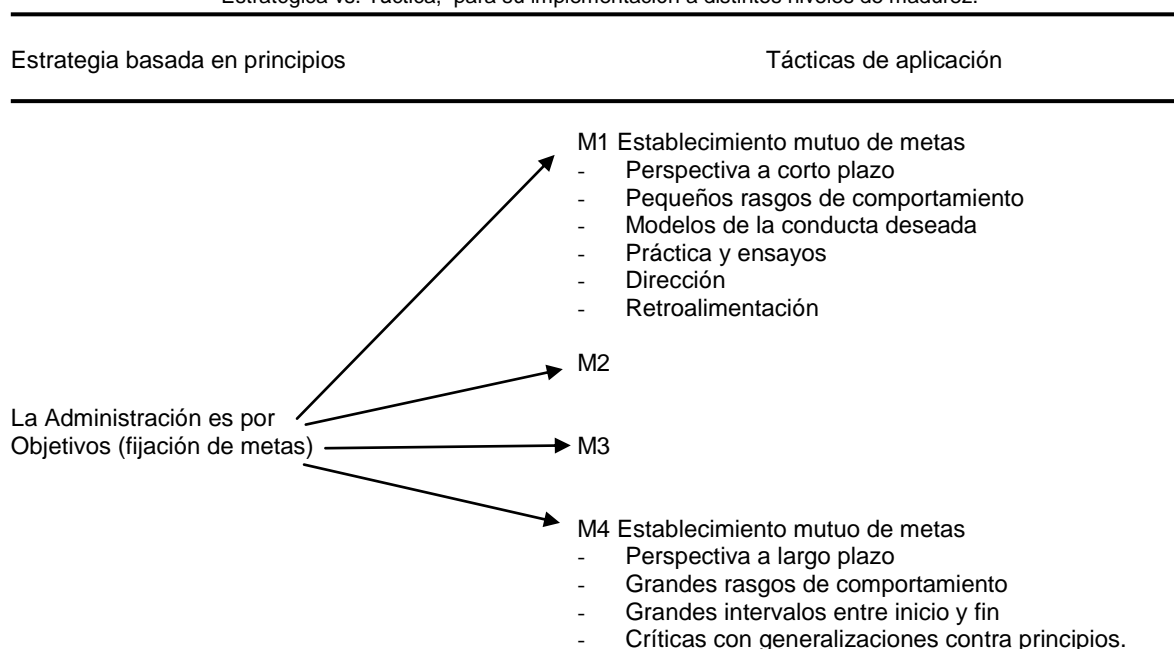


- El estilo dominante se usa para designar el estilo Grid más característico de una persona y el estilo suplente como el estilo al que se cambia cada vez, y por cualquier razón, cuando se abandona el estilo dominante. Este cambio no tiene que ver con cambiar de un estilo a otro, como se prescribe dentro de la Teoría de Liderazgo Situacional.

La Figura 2 muestra cómo se hace esto en dos niveles de madurez totalmente distinto. Por ejemplo, con un subordinado M1, las metas fijadas entre el jefe y el subordinado son a corto plazo, fáciles de alcanzar, con trayectorias claras para su logro y con retroalimentación inmediata en cuanto al progreso. En el extremo opuesto de madurez, y con un subordinado M4, las metas se establecen desde un punto de vista de igualdad. En este caso, las metas se podrán lograr sólo dentro de una perspectiva a largo plazo. Las metas serán complejas, sutiles de tal naturaleza en el momento que se fijan, que sería impráctico dar más que un enfoque global hacia su logro. El establecimiento de metas es un principio constante de liderazgo del M1 al M4. Los detalles específicos en el establecimiento de metas son los que cambian con las circunstancias.²⁴

Figura 2

El establecimiento de metas con la orientación 9,9 como una constante
Estratégica vs. Táctica, para su implementación a distintos niveles de madurez.

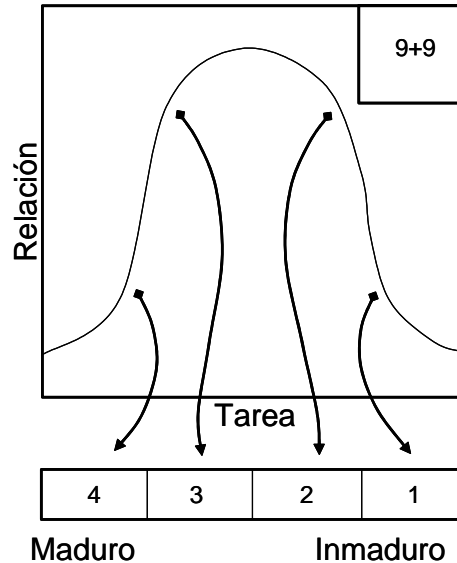


Este constante apego a los principios está ausente en el contexto Situacional, en donde la estrategia misma es la variable, como se muestra en la Figura 3. La estrategia de liderazgo varía según los niveles de madurez. Por ejemplo, la fijación de metas entre el jefe y el subordinado, se elimina como una consideración de liderazgo en M1 y en M4, pero a los subordinados en los niveles M2 y M3, sí se les permite algunas opiniones en la fijación de metas. La confianza, o el rechazo del principio mismo, en otras palabras, dependen de la madurez estimada del subordinado. Tal comparación demuestra que los principios de las ciencias del comportamiento no se aplican consistentemente en el enfoque Situacional. Esto es como si en la práctica de ingeniería, se olvidaran los principios de física, o sólo se representa en ciertas situaciones, pero no en otras. En el enfoque de principios,

los principios de la ciencias del comportamiento se emplean todo el tiempo en la misma forma que los principios de física apoyan la practica de ingeniería, independientemente del problema en cuestión.

Figura 3

Subordinado en cada nivel de madurez supervisados por un estilo diferente



McGregor concluyó, y nosotros estamos de acuerdo, que cuando un gerente comprende que la Teoría Y (esto es la orientación 9,9) es una forma de administrar gente, entonces "...las tácticas funcionan a la luz de las circunstancias.... el gerente....inventará sus propias tácticas siempre y cuando él o ella tenga una concepción de la estrategia en cuestión".

LOS AUTORES CONCLUYEN QUE.....

Este artículo proporciona una base para resolver la controversia en cuanto a lo que constituye un liderazgo cabal. Reporta los resultados de un estudio en el cual se ha evaluado el Situacionalismo en comparación con Un Mejor Estilo. Se ha mostrado que:

- El enfoque Hersey y Blanchard a la Teoría de Liderazgo Situacional y su medición, no contiene comportamientos de orientación 9,9 como base para ejercer un liderazgo;
- Cuando se les agrega a la opciones Situacionales la orientación 9,9, los gerentes y profesionales en salud mental experimentados, en su gran mayoría, escogen la orientación 9,9 como la más efectiva sobre las respuestas situacionales ;

- Los conceptos en que se apoyan la Teoría de Liderazgo Situacional, presuponen una base aditiva para la combinación de variables de liderazgo, mientras que el enfoque Grid utiliza una base interactiva;
- El estilo 9+9 (o alto-alto) es paternalismo / maternalismo, no una orientación tipo 9,9.
- Una re-evaluación de las investigaciones de liderazgo más representativas desde la Segunda Guerra Mundial, pero agrupadas en línea con esta distinción de (+) o de (,) demuestra que el estilo 9+9 no es una base sólida para ejercer el liderazgo, pero que el 9,9 se correlaciona invariablemente con las medidas de productividad y satisfacción.
- Los situacionistas hacen caso omiso, u ocasionalmente aplican principios de las ciencias del comportamiento, violando la premisa de constancia, mientras que el liderazgo de Un Mejor Estilo se basa consistentemente en los principios de las ciencias del comportamiento para fortalecer el liderazgo.
- Los principios pueden emplearse consistentemente en formas que son apropiadas en distintos niveles de madurez como se ejemplifica a través de un análisis de fijación de metas.
- Estos descubrimientos tienen implicaciones significativas para el fortalecimiento de la práctica de liderazgo en el mundo de los negocios.

EN RESUMEN...

La base del profesionalismo consiste en utilizar una disciplina de investigación basada científicamente en la cual se pueden identificar los principios a aplicar en formas específicas en circunstancias particulares.

Las personas que están a cargo de capacitación y desarrollo que no tomen en cuenta la evidencia de las investigaciones, pasen por alto los principios fundamentales, y que se inclinen a favor del Situacionalismo al enseñar liderazgo son poco más que practicantes enseñando a otros practicantes lo que puede o no funcionar, basado en experiencias personales subjetivas y en convicciones no válidas. Esto es diferente a un profesional en capacitación y desarrollo porque la base del profesionalismo está en usar una disciplina de investigación basada científicamente, en la cual se puedan identificar los principios a aplicar en formas específicas a circunstancias particulares. El surgimiento de capacitación y desarrollo como una disciplina profesional se basa sobre el desarrollo de este tipo de fundamento en el área de liderazgo, así como en otras áreas.

Este escrito proporciona la evidencia que permite la resolución de la controversia entre el Situacionalismo y Un Mejor Estilo y patentiza la solidez de la orientación de Un Mejor Estilo.

Bibliografia:

1. P.G. Hersey and K.H. Blanchard, "Life Cycle Theory of Leadership," *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34,(1969); P.G. Hersey and K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977
2. E.A. Fleishman, "Twenty Years of Consideration and Structure," *Current Developments in the Study of Leadership*, E.A. Fleishman, J.G. Hunt, eds., Southern Illinois University Press, Carbondale, Ill., 1973, pp. 1-37.
3. F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw Hill, New York, 1967.
4. W.J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, 1970.
5. P.G. Hersey and K.H. Blanchard, "Lead Self: Leader Effectiveness and Adaptability Description", Center for Leadership Studies, San Diego, 1973.
6. R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf, Houston, 1961.
7. A.K. Korman, "Consideration, 'Initiating Structure' and Organization Criteria-A Review", *Personnel Psychology*, X, 19(4), 349 (1966).
8. L.L. Larson, J.G. Hunt and R.N. Osborn, "The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor," *Academy of Management Journal*; 19(4), 628(1976).
9. P.C Nystrom, "Managers and the Hi-Hi Leader Myth," *Academy of Management Journal*, 21(2), 325-331 (1973).
10. R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, New York, 1967.
11. R.G. Likert and J.G Likert, *New Ways of Managing Conylict*. McGraw-Hill, New York, 1976.
12. B. Cullers, C. Hughes and T. McGreal, "Administrative Behavior and Student Dissatisfaction: A Possible Relationship," *Peabody Journal of Education*, 155-163 (January 1973); F. Feitler and A. Blumberg, "Changing the Organization Character of A School," *The Elementary School Journal*, 206-215 (January 1971).
13. B.S. Georgopoulos and F.C. Mann, *The Community General Hospital*. Macmillan Co., New York, 1962; B.S. Georgopoulos and A. Matejko "The American General Hospital as a Complex Social System", *Health Service Research*, 2(1), 76-112 (1967).
14. D.P. Warwick, M. Meade and T.A Reed, *A Public Bureaucracy: Politics, Personality and Organization in the U.S State Department*, Harvard.
15. C. Argyris, *Increasing Leadership Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, 1976.
16. R.R. Blake and J.S. Mouton, *The New Managerial Grid*, Gulf, Houston, 1978.
17. R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid* Gulf, Houston, 1964.
18. J.Hall, "To Achieve or Not: The Manager's Choice," *California Management Review*, 18(4), 5-18 (1976).

19. P.G. Hersey and K.H. Blanchard Management of Organizational Behavior: *Utilizing Human Resources*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1977
20. R.J. Burke, "Methods of Resolving Interpersonal Conflict," *Personnel Administration*, 32 (4), 48-55 (1969).
21. B.F. Skinner. *Science and Human Behavior*, Macmillan Co., New York, 1953.
22. N. Wiener, *Cybernetic: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*, John Wiley & Sons, New York, 1948; W.R. Ashby, *Design for a Brain*, John Wiley & Sons, New York, 1960; C. Argyris and D.A. Schon, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1974.
23. R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Versatile Manager: A Grid Profile*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill., 1980.
24. Ibid.
25. D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960, p.75.