

¿POR QUE EL LIDERAZGO COMO PROCESO ORGANIZACIONAL? (RELACION ENTRE DIRECCION, GERENCIA Y SUPERVISION CON LIDERAZGO)

CARLOS MAZQUIARÁN
(Psicólogo)

Introducción

Las organizaciones se mueven a tres niveles: el nivel corporativo, el nivel funcional y el nivel operativo. El *nivel corporativo* lo representa la dirección de la organización y a la cabeza está el presidente y/o directivos de ella. Su función es entendida como un proceso administrativo organizacional: procura los recursos y da las directrices para el uso racional de estos recursos a través de mecanismos de control, y planifica a largo plazo y mantiene el contacto con el exterior. El *nivel funcional*, representado por la gerencia y a la cabeza están los gerentes. Su rol es el de gestión, acomete acciones y obtiene resultados; es responsable de administrar con

PIRAMIDE ORGANIZACIONAL



determinados recursos. El *nivel operativo*, directamente relacionado con el conocimiento técnico, está representado por los supervisores, responsables de usar los recursos y ejecución de las metas u objetivos.

¿Cuál es la verdadera diferencia entre los cargos o niveles organizacionales de Director, Gerente y Supervisor, con el del líder y el proceso de liderazgo?

A. *Gerencia y productividad*

Director, Gerencia y Supervisión poseen tradicionalmente una visión o punto de vista racional, administrativo, del uso racional de recursos. Este punto de vista está directamente relacionado con los conceptos de eficiencia y eficacia, que pueden ser vistos en forma de una relación a los resultados y recursos, en el primer caso, y a lo planificado en el segundo:

$$\begin{aligned} \text{Eficiencia: } & \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} \\ \text{Eficacia: } & \frac{\text{Lo planificado}}{\text{Lo logrado}} \end{aligned}$$

Se trata de lograr que se hagan bien las cosas necesarias. Se busca un resultado racional. Esto nos lleva al concepto de productividad, que puede entenderse como el valor de la producción económica lograda por unidad, de labor humana utilizada y capital asignado requerido para obtenerlo. Es la medida de cuánto trabajo la gente realiza en sus puestos, dividido por la cantidad de tiempo que ellos invierten haciendo esos trabajos (es decir, tiempo invertido cobrando salarios y beneficios). Una de estas formulaciones podría ser:

$$\frac{\text{Trabajo que la gente realiza en los puestos}}{\text{Tiempo invertido haciendo el trabajo}}$$

B. *Productividad organizacional*

Pero el asunto es algo más complejo. La alta productividad es el resultado de altos niveles cooperativos entre la organización y la gente. Por tanto, la productividad organizacional es algo más. Supone cantidad, ca-

lidad, creatividad, cosas que no se logran solamente con un punto de vista administrativo; son cosas que hay que lograr con la gente.

Entre las categorías que son de ordinario consideradas como determinantes de los resultados que se traducen en productividad podemos señalar las siguientes:

- el nivel de inversión hecho en capital fijo;
- la innovación exitosa y el uso de nuevas tecnologías;
- la habilidad, el conocimiento y la experiencia del empleado.

Pero existen otras que tienen que ver, más bien, con el manejo de los procesos conductuales en la organización por parte de directivos, gerentes y supervisores a través del ejercicio de liderazgo, el cual engloba el manejo de los siguientes procesos:

- la toma de decisiones;
- el control y manejo de grupos-motivación;
- el desarrollo de equipos de excelencia;
- la comunicación;
- y el manejo del conflicto.

C. *El liderazgo*

Podemos entender al liderazgo como un proceso complejo de interacción social basado en mecanismos de influencia grupales para el alcance de fines u objetivos organizacionales, que produzcan a su vez satisfacción en el grupo. El liderazgo es un punto de vista humano que busca alcanzar objetivos a través de la interacción grupal. Busca un resultado de satisfacción grupal.

Liderazgo y gerencia son diferentes como procesos, pero son las dos caras de una misma moneda. Manteniendo sus diferencias, deberían de ir juntas para lograr una verdadera productividad organizacional a través de la unión de lo racional-administrativo con lo humano-grupal-satisfactorio. No existe Gerente sin organización. No existe Líder sin grupo.

El elemento común y el más importante en este cuadro es el manejo del recurso humano englobado en el proceso de liderazgo. Lo que une la administración con el uso de los recursos para lograr productividad es el manejo del recurso humano a través del liderazgo.

D. *La aparición de las Teorías de Liderazgo Situacional*

Como ya vimos, liderazgo es un proceso que busca, a través de la interacción social, influenciar en la conducta del grupo para el alcance de los objetivos organizacionales juntamente con la satisfacción del propio grupo. Se puede decir que las teorías de liderazgo evolucionaron a través de las siguientes variables como determinantes del proceso:

El poder — Los rasgos — la conducta — la situación

Los modelos basados en el poder, los rasgos y la conducta, a la hora de explicar el proceso de liderazgo, eran muy rígidos, poco adaptados y aplicables a la realidad organizacional, por lo que se le agregó a las nuevas teorías una cuarta variable, *la situación*, que dio origen a una nueva generación de modelos o teorías de liderazgo llamadas las teorías situacionales, en donde la variable situación es el elemento central.

Estas teorías plantean como principio general que cualquier estrategia de liderazgo depende de la situación en la cual se aplique; es decir, un estilo de liderazgo determinado será más o menos adecuado según las exigencias de la situación de que se trate.

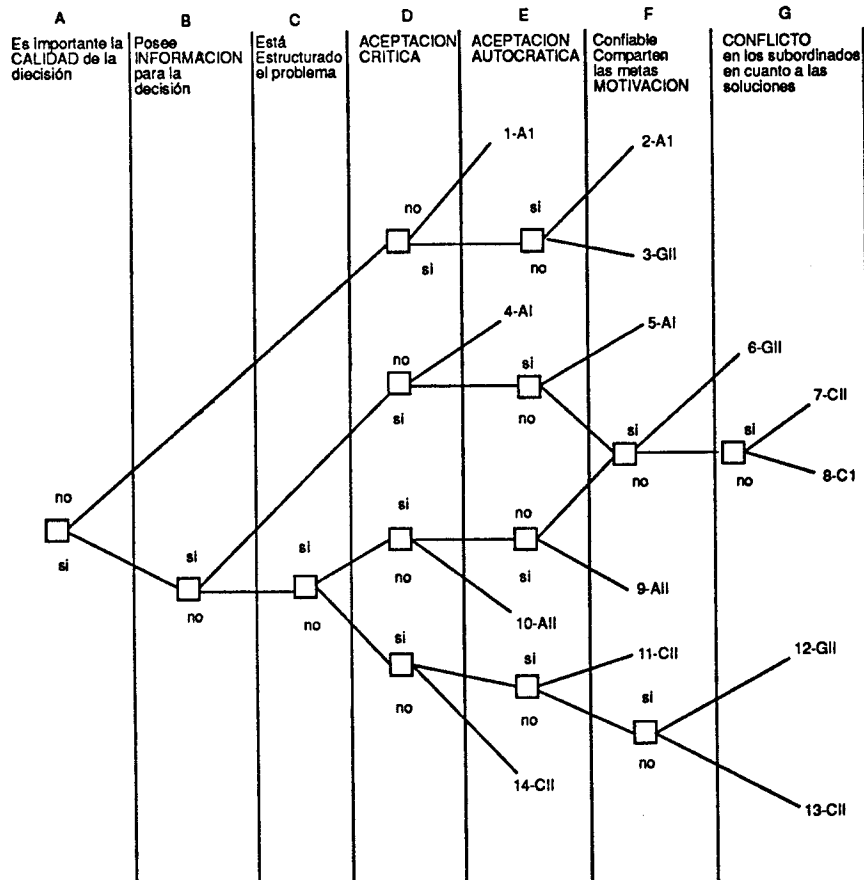
1. *Modelo normativo de Vroom y Yetton*

Uno de los modelos representativos de esta corriente es el modelo normativo de Vroom y Yetton, que toma en cuenta siete elementos fundamentales que conformarían la variable situacional:

- La calidad de la decisión;
- La información para la decisión (que el líder posea);
- El planteo del problema: si está estructurado o no;
- El grado de aceptación crítica por parte de los subalternos;
- La aceptación de una decisión autocrítica;
- El grado de confiabilidad y/o motivación del grupo;
- El grado de conflicto que pueda generar el grupo.

Dependiendo del análisis de la situación se elegirá la adecuada estrategia de liderazgo: AI, Autocrático uno; AII, Autocrático dos; CI, Consultivo uno; CII, Consultivo dos; GII, Grupal; DI, Delegativo.

Diagrama secuencial de Vroom y Yetton



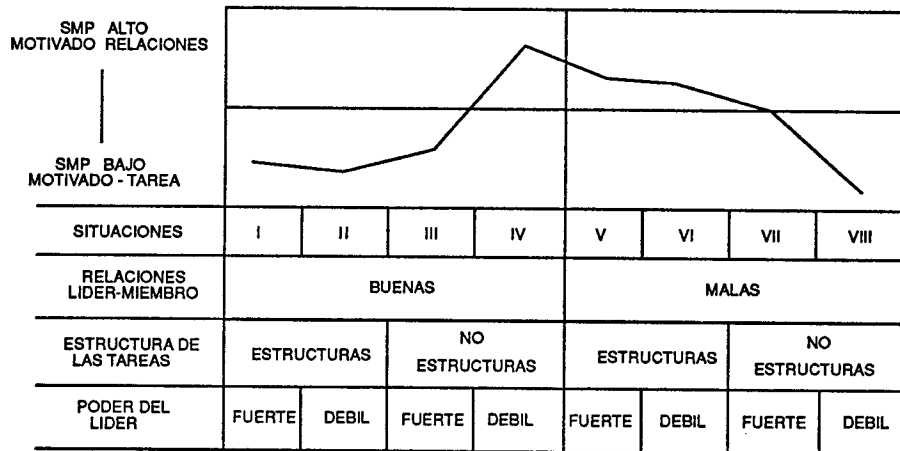
2. Modelo de Fielder

Otro modelo situacionista es el de Fiedler, quien plantea la existencia de ocho (8) situaciones derivadas del análisis de los siguientes elementos:

- Relación líder-subordinado: buena o mala;
- Grado de estructuración de la tarea a realizar;
- Poder legal real que posee el líder en el ejercicio del cargo;
- Análisis del resultado de la encuesta del subalterno menos preferido.

Las posibles situaciones derivadas del análisis de estas variables permitirían determinar cuál es la estrategia de liderazgo adecuada, centrándose más en la tarea o en la persona.

ANALISIS DEL MODELO



E. Teoría Situacionista del Ciclo de Vida de Paul Hersey y Ken Blanchard

Una vez mencionado el origen de las teorías situacionales y de una breve referencia a algunas de ellas, pasaremos a ocuparnos de la teoría de Paul Hersey y Ken Blanchard, llamada también Teoría del Ciclo de Vida, la cual es el objeto principal de este trabajo.

El liderazgo es una materia que ha venido suscitando mucho interés, especialmente en el área organizacional. Siempre se ha asociado con imágenes de poder, con personas dinámicas comandando ejércitos victoriosos, dirigiendo imperios corporativos o moldeando el curso de las naciones. Mucha de nuestra historia puede decirse que es la historia de líderes militares y de políticos religiosos y sociales, todos ellos hombres astutos y valientes.

Como consecuencia, ha sido un término sujeto a especulaciones por mucho tiempo. Y no fue sino hasta el siglo XX cuando se comenzó la investigación científica, enfocada principalmente a los determinantes de la efectividad de los líderes: intentando descubrir aquellas conductas, habilidades, fuentes de poder o aspectos de la situación que interactúan para

determinar cuán efectivo es un líder para mantener su posición de liderazgo, influenciar a sus seguidores y lograr los objetivos del grupo.

En el cambio gerencial se han llevado a cabo infinidad de investigaciones destinadas a encontrar, a identificar, cuál es el mejor estilo de liderazgo. Sin embargo, las evidencias empíricas han demostrado que no existe un estilo de liderazgo óptimo para cada situación.

El objetivo de este trabajo es resumir la teoría del Liderazgo Situacional, producto de la integración de dos enfoques situacionales del liderazgo, que sostienen que los líderes tendrán mayor o menor éxito para incrementar el desempeño individual y grupal en la medida en que sean lo suficientemente flexibles como para adaptar su comportamiento a las exigencias de cada situación particular y a las distintas necesidades y motivos de sus seguidores, los cuales van a tener que ser tratados diferentemente. Estos enfoques son el Enfoque Situacional y la Teoría del Ciclo de Vida o del nivel de madurez de los seguidores.

Esta teoría, propuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard en los años 60, sostiene que la eficacia del líder va a depender de su capacidad para diagnosticar las exigencias de cada situación a la que se enfrenta, en términos de la cantidad de dirección (conducta de tarea) y de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que debe poner en práctica, además del grado de madurez de sus seguidores ante esa situación particular. En consecuencia, aplicará el estilo de liderazgo más adecuado para lograr el objetivo propuesto y la satisfacción de las expectativas del grupo, incrementando su motivación y desempeño laboral.

A través de la experiencia y de la investigación se ha podido determinar que el éxito del líder depende del medio ambiente donde se desenvuelve. La situación como parte de éste, afecta las acciones de liderazgo e influye directamente sobre el líder y el estilo de liderazgo que debe aplicarse. Esto nos permite reconocer la dificultad del ejercicio del liderazgo y de la toma de decisiones lógicas y oportunas si descuidamos la Realidad que cada situación nos presenta.

Los líderes deben tener la capacidad para diagnosticar adecuadamente los factores que afectan la situación a la que se enfrentan. Deben tomar en cuenta tanto los factores positivos como los negativos, en términos de recursos humanos y materiales, que pueden influenciar el logro de su objetivo, buscando fortalecer los aspectos positivos y evadir los negativos.

Un diagnóstico correcto de la situación es de importancia vital para poder determinar las acciones adecuadas de liderazgo y el "mejor" estilo para llevarlas a cabo.

Una vez que el líder ha decidido qué es lo que va hacer, debe determinar la mejor forma para hacerlo. A este respecto, los estilos de liderazgo le ofrecen las mejores alternativas, para lo cual puede ayudarse respondiendo a la siguiente pregunta: ¿Quién tiene la información y los atributos necesarios para ayudarme a analizar la situación, a determinar las causas del problema, a planificar y a poner en práctica tales planes?

Investigaciones recientes, en especial las de la Universidad de Ohio, han demostrado que la mayoría de las acciones llevadas a cabo por los líderes pueden agruparse en dos dimensiones: conducta de tarea, o estructura de iniciación; y conducta de relación, o estructura de consideración.

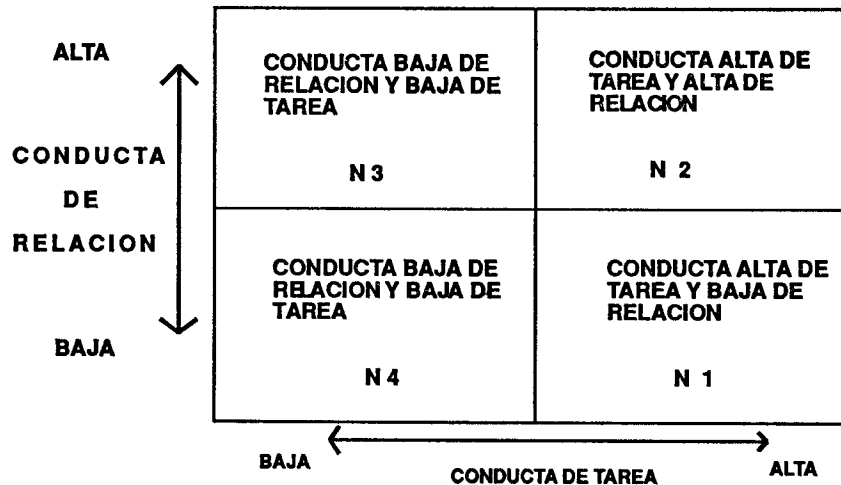
Por *conducta de tarea*, o estructura de iniciación, se entiende aquella conducta que adopta el líder para enfatizar lo que se tiene que hacer, cómo, cuándo hacerlo y quién lo llevará a cabo. Este tipo de conducta no implica un comportamiento despótico ni altanero, por el contrario, puede lograrse en términos amistosos. Es importante dejar claro que un alto nivel en este tipo de conducta implica una comunicación unilateral del líder hacia sus seguidores, ya que al líder no le interesa la opinión o forma de pensar de sus seguidores sino el entendimiento de la tarea y de las acciones que se deben llevar a cabo para lograr el objetivo.

Por *conducta de relación*, o estructura de consideración, se entiende aquella conducta que adopta el líder para establecer un alto grado de comunicación efectiva bilateral o multilateral con sus seguidores a fin de propiciar una influencia moral hacia las buenas relaciones. Este tipo de conducta está orientada a escuchar, incentivar, animar, estimular, facilitar, colaborar, aclarar dudas y proveer apoyo moral y socioemocional a los seguidores.

Los resultados de tales investigaciones pusieron de manifiesto que, aun cuando la conducta de los líderes se caracterizara por el énfasis dado a uno de estos dos patrones de comportamiento, los estilos de liderazgo eran consecuencia de la combinación de ambas formas de conducta, dando origen a cuatro estilos básicos de conducta:

- Estilo 1: Caracterizado por una conducta alta de tarea y una conducta baja de relación;
- Estilo 2: Caracterizado por una conducta alta de tarea y una conducta alta de relación;
- Estilo 3: Caracterizado por una conducta baja de tarea y una conducta alta de relación;

– Estilo 4: Caracterizado por una conducta baja de tarea y una conducta baja de relación.



Ninguno de los estilos mencionados en la figura anterior es mejor que otro. La importancia de conocerlos estriba en que, dependiendo del diagnóstico que el líder haga ante una determinada situación y del grado de madurez de sus seguidores, sólo uno de estos estilos de liderazgo será el más adecuado para alcanzar eficazmente el objetivo planteado.

El grado de madurez de los seguidores puede definirse en términos de motivación al logro, buena voluntad y capacidad para asumir responsabilidades, formación educativa y académica pertinente a la tarea y experiencia para afrontarla. En este modelo, la noción de madurez es similar al continuo inmadurez-madurez propuesto por Argyris: cuando una persona madura, pasa de un estado de pasividad a uno de actividad creciente, de la dependencia de los demás a una independencia relativa. Se destaca la madurez psicológica en forma de progreso y desarrollo personales.

El grado de madurez se considera en relación con una tarea específica por desempeñar, es decir, un individuo o grupo no son maduros o inmaduros en un sentido total. Las personas muestran cierto grado de madurez en relación con una tarea, función u objetivo que esté tratando de llevar a cabo un líder con el esfuerzo de ellos.

Esta flexibilidad de la madurez exhibida por los seguidores en una situación dada, puede oscilar en un continuo que va desde un bajo nivel de

madurez o inmadurez hasta un alto nivel de madurez. Esto dará origen a cuatro niveles distintos de madurez, como puede observarse en la siguiente figura:

**DIAGNOSTICOS DE LA SITUACION
CUADRICULA DE LIDERAZGO**

M 1		M 2		M 3		M 4	
BAJO		MEDIO				ALTO	
INCAPAZ Y DESMOTIVADO	INCAPAZ Y MOTIVADO	CAPAZ Y DESMOTIVADO	CAPAZ Y MOTIVADO				

**NIVEL
DE
MADUREZ**

– Nivel 1 (M1): se caracteriza por un bajo nivel de madurez. Los seguidores en este nivel necesitan aprender y adquirir conocimientos y destrezas que le permitan ejecutar la tarea deseada. Los seguidores nunca antes han ejecutado una tarea similar, por lo cual no sienten seguridad para afrontarla ni tienen interés ni deseo de aprenderla.

– Nivel 2 (M2): se caracteriza por un nivel medio de madurez. Los seguidores en este nivel no están debidamente capacitados para emprender la tarea, por lo que necesitan aprender y adquirir las destrezas requeridas. Sin embargo, su nivel de motivación les ayuda a hacer el mejor esfuerzo posible para cumplir con los objetivos.

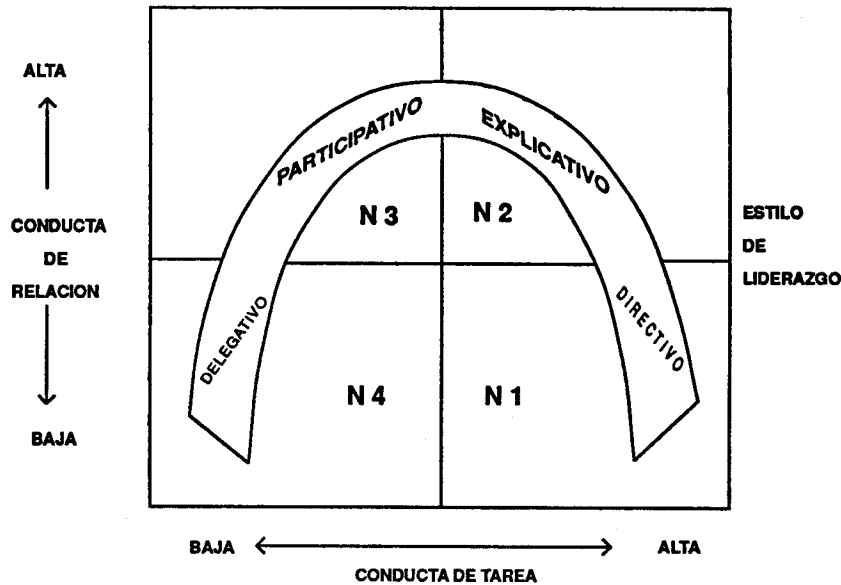
– Nivel 3 (M3): se caracteriza por un nivel medio de madurez; los seguidores en este nivel poseen las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñarse en el trabajo, pero no poseen la motivación que se requiere para ponerlos en práctica. Generalmente, en este nivel se encuentran seguidores que, a pesar de poseer las destrezas, se sienten inseguros o pocos confiados en que podrán afrontar la tarea u objetivo con éxito.

– Nivel 4 (M4): se caracteriza por un alto nivel de madurez. Los seguidores en este nivel están capacitados para cumplir con la tarea y poseen la motivación que se requiere para hacerlo. Todo esto les da un alto grado de seguridad en sí mismos, permitiéndoles ejecutar la tarea por sí solos.

En la medida en que el nivel de madurez de los seguidores aumente en términos de realizar por sí solos aquellas tareas que conducen al logro del objetivo deseado, el estilo de liderazgo más eficaz será aquel que requiera menos estructuración o conducta de tarea y menos apoyo socio-emocional o conducta de relación. Así vemos que si un líder se encuentra frente a un grupo que posee un bajo nivel de madurez, el estilo de liderazgo más recomendado es el que se refiere a una alta conducta de tarea y una baja conducta de relación; mientras que si el grupo posee un nivel promedio de madurez, el estilo de liderazgo más eficaz será aquel que se refiera a una alta conducta de tarea y de relación o a una alta conducta de relación y baja de tarea; por último, en el caso de que el grupo de seguidores posea un alto nivel de madurez, el estilo de liderazgo con mayor éxito será el que se refiere a una baja conducta de tarea y de relación, el grupo posee la suficiente madurez como para que pueda decidir por sí sólo las acciones más recomendadas para lograr el objetivo deseado y que el líder pueda delegar funciones confiando en esta decisión.

En resumen, lo que aquí se sugiere es que el estilo de ejercer liderazgo por parte de un gerente o supervisor debe variar y adecuarse al nivel de madurez demostrado por su grupo de seguidores. Así, la secuencia de cambio deseada debe ser desde una conducta alta de tarea-baja de relación a una conducta alta de tarea-alta de relación a una conducta baja de tarea-alta de relación a una conducta baja de tarea-baja de relación.

El líder debe poseer la capacidad de adaptación necesaria para poder seleccionar y aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las exigencias y características de cada situación, como se ejemplifica en la figura siguiente:



El *estilo de liderazgo Directivo* se caracteriza por el detallismo con que se establecen los resultados deseados, el grado máximo de dirección, y el control que se ejerce para verificar resultados parciales por parte del gerente.

Un líder directivo es aquel que le dice a sus seguidores qué deben hacer y cómo hacerlo, sin pedirle sus opiniones al respecto.

Explica claramente las reglas, normas, metas y niveles esperados en el resultado, es sincero al establecer prioridades, controla con firmeza y proporciona dirección y supervisión.

El *estilo de liderazgo Explicativo* es aquel donde, por medio de la persuasión, se establece una comunicación bilateral entre el líder y sus seguidores, donde se transmiten ideas claras y se explican las razones de lo que se espera que hagan para lograr el entendimiento de los objetivos que se persiguen, de las decisiones y exigencias acordadas, se orienta a los nuevos integrantes del grupo y se brinda comprensión y apoyo moral con el fin de aumentar la motivación al logro del grupo y hacerles entender la importancia de la tarea, provocando satisfacciones personales al cumplirla.

El *estilo de liderazgo Participativo* se caracteriza por un líder que tiende a incentivar, estimular, animar y fomentar la colaboración, dedicación

y participación del grupo en la dirección y control de las tareas necesarias para lograr el objetivo deseado.

Aun cuando el líder involucra y compromete a sus seguidores en la determinación de las tareas, sólo a él concierne la toma de decisiones al respecto. Del grupo, él obtiene sugerencias e ideas para la solución del problema planteado.

Este es un estilo apropiado para situaciones de liderazgo: las conductas realizadas por el líder son un signo de fortaleza y respeto apreciado por el grupo, que los ayuda a desarrollar confianza en ellos mismos.

El *estilo de liderazgo Delegativo* es aquel donde el líder permite a sus seguidores un despliegue total de iniciativa tanto en el proceso de planificación de tareas como en el proceso de dirección, supervisión y control de los objetivos. El líder, una vez que ha proporcionado al grupo los lineamientos generales para la consecución de la meta, se dedica sólo a la observación y verificación para hacer simples sugerencias.

En este estilo, el líder delega en uno o varios integrantes del grupo la autoridad para tomar decisiones, aunque él sigue siendo el responsable de los resultados obtenidos. Es importante, por lo tanto, calcular el riesgo que corre al delegar la autoridad en otros.

F. Conclusiones

El Liderazgo Situacional es un enfoque dinámico para la gerencia de grupos y organizaciones, que se fundamentan en la interrelación establecida entre estilos de ejercer liderazgo y el grado de madurez observado en un determinado grupo.

Este enfoque fue desarrollado por Hersey y Blanchard con el fin de ayudar a gerentes y supervisores en la determinación del estilo de liderazgo más eficaz ante cada situación a la que se enfrentan diariamente.

Supone que tanto la madurez como los estilos de liderazgo se encuentran ubicados en un continuo donde es difícil de establecer demarcaciones claras. La conducta del líder en cada situación debe adecuarse a la madurez del grupo y debe movilizarse de acuerdo a éste, buscando obtener en forma exitosa los objetivos propuestos y aumentar en el grupo la motivación al logro y el desempeño laboral.

Es importante resaltar que el líder debe adecuar su estilo de liderazgo, tanto en un sentido de avance de la madurez del grupo como en aquellos casos en que el grupo desmejore su nivel de madurez. Ante cada tarea específica, los seguidores pueden manifestar diferentes niveles de madu-

rez de acuerdo a su motivación, al logro, a su voluntad y capacidad para asumir responsabilidades, a su educación y experiencia en ese caso. Si el líder logra esta adecuación, incrementa con éxito el desempeño individual y grupal en gran parte de la situación.

Algunos investigadores plantean que Hersey y Blanchard proveen poca evidencia empírica que respalde su teoría y no han publicado estudios de validación. Además, manifiestan que un gran número de variables situacionales han sido ignoradas.

Pero, a pesar de estas deficiencias aparentes, la contribución más grande es el énfasis en la flexibilidad y adaptabilidad del líder, y recuerda esta teoría que es esencial tratar a los diferentes subordinados de una manera distinta y de acuerdo a la situación.

Es actualmente una de las teorías más populares a nivel organizacional por su flexibilidad, adaptabilidad y resultados reales logrados como proceso de cambio a nivel individual, grupal y organizacional. Es una teoría que ha generado mucha investigación empírica a nivel organizacional y es un modelo actualmente en proceso de cambio o evolución.

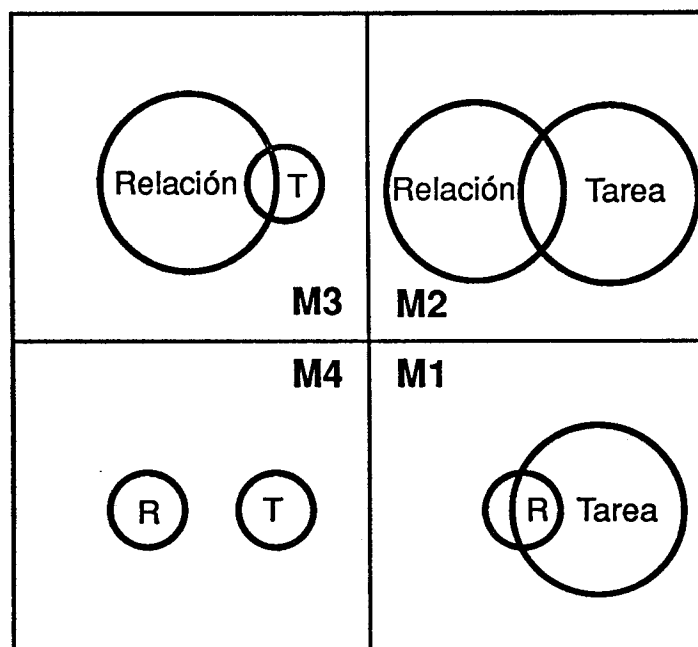
El modelo tridimensional de Hersey y Blanchard está actualmente sufriendo modificaciones como proceso evolutivo. Estos cambios han sido planteados por Sigardi y Sigardi, los cuales desarrollan lo siguiente:

Primero: La clasificación o diagnóstico de la situación o el nivel de madurez no es tan estático como se consideraba originalmente: es más bien dinámico; una persona o grupo puede ir ascendiendo de M1 a M2 y, así, sucesivamente, o puede ir descendiendo de M4 a M3. Ir ascendiendo o descendiendo podría implicar cambios en la elección de las estrategias de liderazgo a ser utilizadas. No es lo mismo un diagnóstico de M3 y una estrategia de participativo a un diagnóstico de M4 hacia M3, donde podría ser más adecuada una estrategia delegativa.

Segundo: Es importante el considerar que exista cero tarea o cero relación; siempre hay alguna influencia de estas áreas, lo cual implica que también exista una diferencia cualitativa entre las categorías conductuales del líder.

Por ejemplo, no es lo mismo:

1. Baja relación de M1-M4
2. Baja tarea de M3-M4
3. Alta relación de M2-M3
4. Alta tarea de M1-M2.



1. Baja relación de M1 y M4

Siempre existirá un mínimo de relación entre líder y subordinado. En M4 el líder focaliza su atención en los aportes, iniciativas, creatividad y compromisos sobresalientes, expresando respeto por las acciones y estilo adoptado por el supervisado para realizar su trabajo.

En cambio, baja relación en M1 implicaría que el líder focaliza su atención en cada conducta específica del subordinado relacionada con la ejecución de la tarea; refuerza selectivamente, directamente a través de programas de reforzamiento fijos cada tarea bien efectuada. Invita por aproximaciones sucesivas a llevar a cabo la tarea y garantiza situaciones en las que el subordinado pueda tener éxito.

2. Baja tarea de M3 y M4

En M4 el líder sondea en forma general la manera en que se llevan a cabo las asignaciones. Profundiza sólo en los aspectos que el supervisado solicita expresamente. Propicia y crea las condiciones para que el supervisado fije sus objetivos y estrategias. Esboza políticas orientadoras.

En M3 el líder revisa periódicamente los procedimientos, atiende las solicitudes y requerimientos del subordinado. Establece responsabilidades, objetivos y estrategias conjuntamente con el subordinado.

3. Alta relación de M2 y M3

En M3 el líder brinda apoyo frecuente a través de expresiones de confianza orientadas a fomentar su autoestima. Focaliza su atención en la competencia, versatilidad y dominio del subordinado para realizar la tarea.

En M2 el líder refuerza positiva y socialmente en forma periódica el cumplimiento de los objetivos, responde empáticamente a los comentarios del subordinado y focaliza su atención en los avances y metas logradas.

4. Alta tarea de M1 y M2

En M2 el líder fija y explica las responsabilidades, objetivos y estrategias estándares de sus subordinados relacionándolos con las actividades de la unidad y organización. Verifica el cumplimiento de las acciones y tareas de la forma como fueron establecidas. Precisa las prioridades, fija fechas y organiza los recursos.

En M1 el líder define detallada y específicamente las responsabilidades, objetivos, estrategias y estándares del subordinado. Explica paso a paso las acciones a realizar para lograr las metas, así cómo, cuándo, dónde y quién las llevará a cabo. Presenta, ejemplifica, a través de modelos.

BIBLIOGRAFIA

- Bass, Bernard. *Stogdill's Handbook of Leadership*. The Free Press, New York, 1983.
- Dessler, Gary. *Organización y Administración. Enfoque Situacional*. Prentice Hall, 1986.
- Hall, Richard. *Organizaciones, Estructura y Proceso*. Prentice Hall, 1985.
- Hampon, D. Sumer, C. y Webber, R. *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Scott, Foresman and Co., 1982.
- Hersey, Paul y Blanchard, K. *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall, 1982.
- Gibson, J.L. *Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso*. Editorial Interamericana, 1983.
- Yulk, Gary A. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs Prentice Hall, 1981.

ANEXOS

Nivel de apresto.

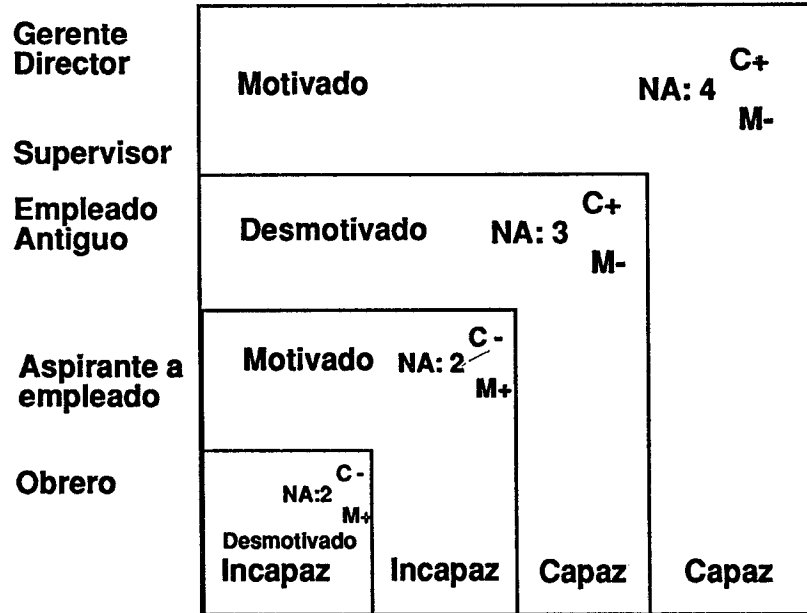


Tabla de Valoración

GRUPO		Nivel de Apresto	Estilo de Liderazgo	Respuesta	Puntos
S I T U A C I O N E S	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	7				