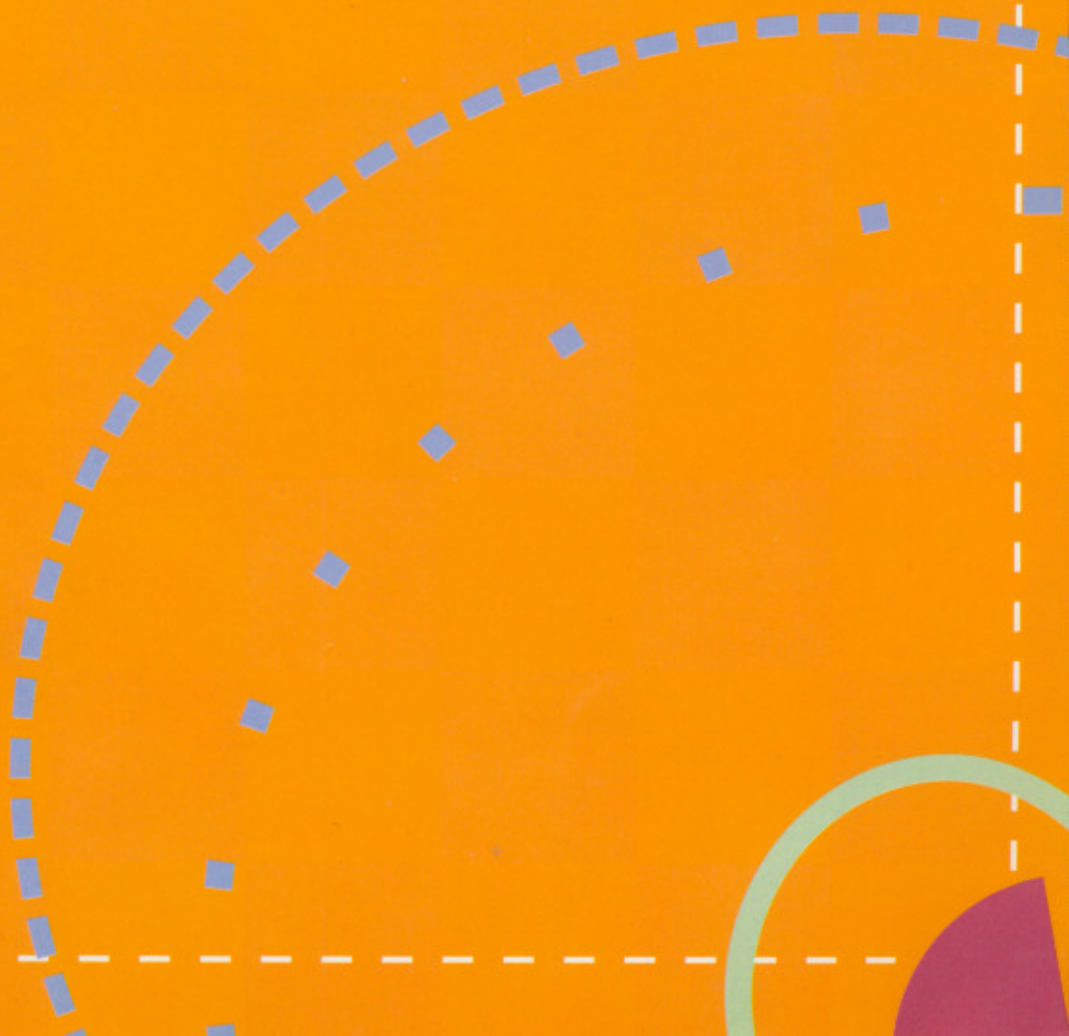


Encuentros en psicología social

Volumen I (4) - 2003



<i>Efectos psicosociales de la violencia en los medios de comunicación.</i> Antonio Videra y Alicia Guzmán	194	<i>Madrid (2000-2002).</i> Daniela Rojas, José Manuel Martínez y Jorge del Romero	276
<i>Relación entre la experiencia, variables autorreguladoras y la intención de adquirir habilidades informáticas.</i> Elena Briones, Carmen Taberner y Alicia Arenas	200	<i>Características asociadas a la conducta sexual de riesgo en la población adulta española.</i> Sonia Mayordomo y Silvia Ubillos	280
<i>Techos de cristal en psicología social.</i> Ana Guil	206	<i>Dimensiones de la prevención de drogodependencias en el discurso social.</i> Esther Mena y Juan Carlos Tójar	286
<i>La integración laboral de las mujeres jóvenes en Suecia, España y Alemania.</i> Alicia Garrido y Coral Palómero	211	<i>"Pienso luego existo". Programa de reducción de conductas de riesgo en jóvenes consumidores de alcohol.</i> José Martínez, Miguel Ángel Rojas, Inmaculada Macías, Antonio Ceverino, Vicente García y José Miguel Cuevas	291
<i>Los discursos de las mujeres españolas sobre la igualdad de género.</i> Concepción Fernández, Roberto Domínguez, Juan Carlos Revilla, Asymina Anagnostou y Miriam Sancho	216	<i>Consecuencias de los obstáculos/facilitadores organizacionales sobre la salud mental de los profesores de instituto.</i> Rosa Grau, Susana Llorens, Mónica García y Raúl Burriel	295
<i>Una aproximación teórica a la compensación del machismo.</i> Flavia Limone	220	<i>Una reformulación teórica de la creatividad desde la psicología social.</i> Julio Rodríguez, Esteban Agulló y María Silveria Agulló	300
<i>Diferencias de género, variables motivacionales y perspectiva de futuro.</i> M ^a Pilar Egca	224	<i>Gestión integral de la calidad en centros de enseñanza Infantil y Primaria.</i> Pilar Cantón, Enrique Reboloso, Baltasar Fernández y Carmen Salvador	304
<i>Viridiana: una lectura desde la psicología social del género.</i> Jorge Belmonte	230	<i>Factores relacionados con la agresividad entre iguales en el entorno escolar: contexto familiar, educativo, grupo de iguales y conductas de riesgo para la salud.</i> María del Carmen Granado, Johan Michael Pedersen y Ana María Carrasco	308
<i>Globalización y subjetividad: una mirada de género.</i> Eva Patricia Gil, Margot Pujal, Angélica Náñez, Ana Isabel Garay, Teia Lara y Luzma Martínez	233	<i>Violencia y convivencia en aulas de Secundaria: el programa "convivir".</i> María Jesús Cava	315
<i>Género y atribuciones de rol político y laboral.</i> Carmen Delgado y M ^a Francisca Martín	238	<i>Aproximación crítica a los regímenes de verdad sobre la educación y sus enmascaramientos.</i> María de la Villa Moral	321
<i>Impacto de acontecimientos vitales negativos en adolescentes según género y edad.</i> Ángela Muñoz, Ana M ^a Sánchez y M ^a Belén García	243	<i>¿Tienen los futuros maestros una actitud especialmente favorable hacia la diversidad? M^a de Montserrat Aguilar, Esther Fernández y M^a Lourdes Gutiérrez</i>	329
<i>Reacciones colectivas tras el ataque del 11 de Septiembre.</i> Álvaro Rodríguez y Federico Javaloy	249	<i>Burnout, depresión y variables asociadas en los docentes de Primaria de la zona educativa de la Bahía de Cádiz.</i> José Antonio Cordeiro, Carlos Luis Guillén y Francisco Javier Gala	334
<i>Claves del 11-S: la religión como problema social latente.</i> Carlos Yela	255	<i>Socialización emocional.</i> Rocío Guil, José Miguel Mestre y Carlos Guillén	338
<i>Tolerancia en el marco de la psicología de la paz.</i> Ana V. Arias y J. Francisco Morales	261	<i>La prevención sexual del VIH/SIDA en España.</i> Silvia Ubillos y Sonia Mayordomo	343
<i>Creencia en el mundo justo y valoración del comportamiento normativo.</i> Isabel Jiménez	267	<i>Psicología social aplicada a los valores del trabajo: estrategias educativas.</i> Susana Lucas, Anastasio Ovejero, Fátima Cruz y Carmen García	348
<i>Enfoque contingente aplicado al liderazgo organizacional.</i> Gonzalo Raposo y Ángel Barrasa	272		
<i>Perfil del homo/bisexual que solicita la prueba del VIH: resultados de un estudio descriptivo en un centro de ETS/VIH de</i>			

Enfoque contingente aplicado al liderazgo organizacional

Contingent approach applied to the organizational leadership

Gonzalo Raposo (1) y Ángel Barrasa (2)

(1) Universidad Carlos III. Madrid y (2) Universidad Complutense de Madrid

Resumen: El objetivo de esta comunicación es analizar la incidencia de los factores de incertidumbre ambiental en la conducta de los líderes carismáticos y de sus subordinados en las organizaciones. Se realiza una revisión teórica de los principales enfoques situacionales o contingentes considerados más relevantes, y se concluye que no están suficientemente estudiadas las variables de contingencia ambiental con respecto al tema planteado. Para ello, se plantean algunas de las principales variables que deberán tenerse en cuenta en investigaciones futuras.

Palabras clave: Liderazgo carismático, organización, incertidumbre ambiental, contingencia.

Abstract: This paper analyses the incidence of the environmental factors in the behavior of charismatic leaders and their subordinates in organizations. From a theoretical revision of the main situational or contingent approaches that are considered more relevant, we conclude that the variables of environmental contingency aren't enough studied with respect to this subject. For this purpose, we present some of the main variables that will have to take account on future research.

Key words: Charismatic leadership, organization, environmental uncertainty, contingency.

El objetivo del presente estudio, es analizar cómo afectan los factores de incertidumbre ambiental en la conducta de los líderes carismáticos de las empresas y en el comportamiento de sus subordinados.

En este marco de actuación, es igualmente importante considerar los resultados económicos que de manera tangible arrojan las empresas en las que actúan dichos líderes carismáticos, a fin de constatar la efectividad del liderazgo.

Para ello se realiza una revisión teórica de los principales enfoques situacionales o contingentes que se consideran relevantes para el marco de actuación que se presenta en este estudio, y que tienen una incidencia importante sobre el liderazgo carismático organizacional en base a las variables de incertidumbre ambiental consideradas (ver Figura 1).

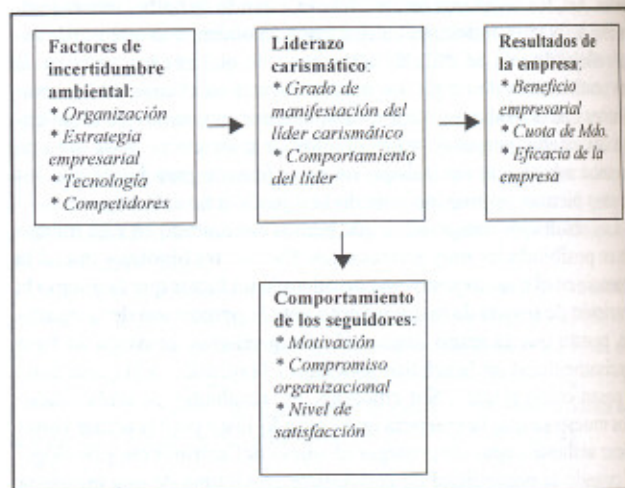
Modelos teóricos

El primer enfoque contingente es el de Mischel (1973), en el que la fortaleza psicológica de las situaciones (fuertes normas de conducta, fuertes incentivos para determinados tipos de conductas y claras expectativas de recompensa de la conducta) influye en el grado en el que las disposiciones individuales (motivaciones o cualidades de personalidad) se expresan en la conducta.

En situaciones fuertes, las motivaciones y tendencias de personalidad se inhiben y hay escasa expresión conductual de las disposiciones individuales. Por tanto, en organizaciones altamente formalizadas y dirigidas por roles, normas, reglas, políticas y procedimientos bien establecidos, hay menos oportunidad de que los miembros de la organización expresen sus disposiciones y tendencias en su conducta.

Contrariamente, en situaciones débiles (organizaciones menos formalizadas y más flexibles) se espera que los individuos tengan más oportunidad de expresar en su conducta sus disposiciones y tendencias.

Figura 1
Marco de actuación del estudio: incidencia de los factores de incertidumbre ambiental sobre el liderazgo organizacional



Más aún, se espera que en situaciones de fortaleza psicológica la conducta de liderazgo de los directivos tenga menos influencia sobre los subordinados y sobre los resultados organizacionales que en situaciones de debilidad psicológica. En situaciones fuertes, no sólo se inhibe la expresión conductual de las tendencias del líder sino también la respuesta de los subordinados ante la conducta del líder.

En un segundo enfoque respecto al diseño de contingencia, Burn y Stalker (1961) diferencian las estructuras mecanicistas y las orgánicas. La mecanicista se adapta a la forma tradicional jerárquica de organización: las personas se especializan en muchas activida-

des supervisadas por varios niveles jerárquicos; de forma que un nivel mayor tiene más poder e influencia y, así sucesivamente, hasta que se llega a la cúspide, en donde se encuentra la dirección central de toda la organización. El *trabajo se programa* cuidadosamente, *las tareas son estables*, los roles bien definidos y por las líneas jerárquicas fluye la *comunicación* formal. Toda la estructura está organizada como una máquina bien diseñada.

Las estructuras orgánicas son más abiertas y *flexibles*: las tareas y los roles están menos rígidamente diseñados, lo que permite que la gente se adapte más a las necesidades de cada situación. La comunicación es multidimensional, tratándose más de información y asesoría que en instrucciones y decisiones. La *toma de decisiones* es más descentralizada y se comparte con diferentes niveles y funciones. La organización está también más abierta a su ambiente.

Según estos autores, cuando son mínimos los cambios en la tecnología, el mercado y otros elementos del ambiente la estructura mecanicista es más eficaz; sin embargo la estructura orgánica funciona mejor si el ambiente es dinámico y requiere frecuentes cambios dentro de la empresa.

Por otra parte, las *actitudes de los empleados* también son un factor de contingencia. Si los trabajadores prefieren tareas repetitivas y la supervisión de otros, entonces la estructura mecanicista cubre mejor sus necesidades; pero si los empleados buscan autonomía, apertura, variedad, cambio y oportunidades de nuevos acercamientos, entonces resulta más adecuada una estructura orgánica.

En el tercer enfoque, Woodward (1965) examina en sus investigaciones las relaciones que existen entre la tecnología y la estructura de la organización. Para ello, compara las estructuras de diferentes organizaciones en base a su eficacia y observa que no siguen una pauta consistente; por lo que opta por analizar la información relativa a la tecnología y los métodos de producción. Esta información de métodos de producción es llevada a un espectro continuo, en cuyos extremos se sitúan los métodos de producción bajo pedido y de creación de procesos, y en el centro el método de producción en masa.

Las diferentes tecnologías, se identifican con estructuras organizativas significativamente distintas. Las organizaciones de los extremos del espectro eran más flexibles, empleaban más las comunicaciones orales que las escritas y sus puestos de trabajo estaban menos especializados, asemejándose más al modelo de estructuras orgánicas; mientras que las organizaciones situadas en el centro del espectro estaban más especializadas, eran más formalistas y utilizaban más las comunicaciones escritas, según se veía en el modelo mecanicista de Burns y Stalker (1961).

Los datos de Woodward (1965), resaltan la existencia de fuertes diferencias en las organizaciones de las empresas en función de las *variables tecnológicas*.

La empresa que trabaja sobre pedido se acomoda a las especificaciones del cliente, de forma que debe conseguir el pedido, desarrollar el producto y fabricarlo. Esta secuencia exige que la empresa sea especialmente sensible para detectar cualquier cambio en el mercado y adaptarse inmediatamente al mismo. La interacción y comunicación que necesita esta tecnología de trabajo se satisface mejor con una estructura orgánica.

De forma similar, la tecnología de creación de procesos inicia el ciclo con el desarrollo de un producto y la clave de su éxito es descubrir, mediante la investigación, un nuevo producto que se pueda fabricar utilizando las instalaciones ya existentes o creando

otras nuevas si existe suficiente mercado para ello; por lo que, dada la importancia de su capacidad de adaptación, la estructura orgánica resulta también la más eficaz.

Sin embargo, en las empresas que emplean tecnología de producción masiva la estructura mecanicista es más adecuada; ya que existe un mercado de productos bastante estandarizado y lo que hay que conseguir es fabricar de manera eficaz y económica con las mayores economías de escala posibles.

Un cuarto enfoque de Hersey y Blanchard (1969), en su teoría del liderazgo situacional, pone el énfasis en los seguidores y su nivel de madurez, de manera que el líder debe enjuiciar este nivel de madurez y adaptar a él su estilo de liderazgo.

La disposición es la habilidad y voluntad de los seguidores para dirigir su propia conducta, existiendo una disposición laboral y otra psicológica; de forma que una persona con un alto nivel de disposición para el trabajo tiene los conocimientos y la habilidad suficientes para realizarlo sin supervisión y, paralelamente, una persona con un alto nivel de disposición psicológica tiene la motivación necesaria para hacer un trabajo de calidad sin necesidad de supervisión.

De esta manera, se desarrollan cuatro estilos de liderazgo que se posicionan en cuatro cuadrantes determinados por dos ejes: el eje horizontal que va desde la baja a la alta conducta de tarea y el eje vertical desde la baja a la alta conducta de apoyo:

- Directivo: el líder define los roles necesarios para realizar el trabajo y dice a los seguidores dónde, cómo y cuándo llevarlo a cabo (alta conducta de tarea y baja conducta de apoyo).
- Preparador: el líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas y también apoyo (alta conducta de tarea y de apoyo).
- Participativo: el líder y los seguidores comparten las decisiones sobre cómo realizar un trabajo de alta calidad (baja conducta de tarea y alta conducta de apoyo).
- Delegante: el líder proporciona una mínima dirección y apoyo personal a los seguidores (baja conducta de tarea y de apoyo).

Una vez determinado el nivel de disposición de los seguidores, el jefe puede adaptar su estilo de liderazgo; aunque lo difícil puede ser esta adaptación en función de las diferentes variables ambientales.

El quinto planteamiento de Vroom y Yetton (1973), postula que las decisiones del líder pueden ser más o menos efectivas en función de la situación.

El modelo identifica cinco procedimientos de decisión (autocrática del líder, autocrática tras recabar información individual, consulta con los individuos, consulta con el grupo, decisión conjunta del líder y del grupo) y siete variables situacionales (importancia cualitativa de la decisión, estructuración del problema asociado a la decisión, información que ha recibido el líder para adoptar la decisión, importancia de la aceptación de la decisión por los subordinados, aceptación de los subordinados si la decisión se toma autocráticamente -probabilidad de compromiso-, grado de asunción de los objetivos de la organización por parte de los subordinados, existencia de conflictos entre los subordinados).

Vroom y Yetton (1973) consideran que ningún estilo de liderazgo es apropiado en todas las situaciones y asumen que los líderes deben ser suficientemente flexibles en función del ambiente.

Posteriormente Vroom y Jago (1988) modifican esta teoría, añadiendo cinco variables situacionales más: información y experiencia de los subordinados, limitaciones de tiempo que puedan reducir las oportunidades de involucrar a los subordinados, limitaciones

geográficas en las interacciones entre subordinados, importancia del tiempo (coste) e importancia del desarrollo.

El enfoque de House (1971), plantea que los líderes son eficaces por su impacto positivo sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción de sus subordinados. Se denomina camino meta u orientación a los objetivos porque se centra en cómo el líder influye en la percepción que tienen los miembros del grupo de los objetivos del trabajo, los objetivos de autodesarrollo y los caminos para alcanzar dichos objetivos.

Este planteamiento incluye cuatro conductas específicas de los líderes (directiva, de apoyo, participativa y de logros) y tres actitudes subordinadas (satisfacción en el trabajo, aceptación del líder, expectativas sobre las relaciones esfuerzo-rendimiento-recompensa). El líder directivo tiende a hacer saber a sus subordinados qué se espera de ellos. El líder de apoyo trata a sus subordinados como a iguales. El líder participativo consulta a sus subordinados y considera sus sugerencias e ideas antes de tomar una decisión. Por último, el líder orientado a los logros establece objetivos retadores buscando siempre el rendimiento más alto para sus subordinados.

La teoría de la orientación a los objetivos considera dos variables situacionales o contingentes:

- Características personales de los subordinados: una característica personal importante es la percepción del subordinado de su propia pericia. Además, el "locus" de control de una persona afecta también a las respuestas; ya que los individuos con "locus de control interno" están por lo general más satisfechos con un estilo participativo, mientras que los de "locus de control externo" suelen estar más satisfechos con un estilo directivo.
- Presiones y demandas del entorno con que deben actuar los subordinados para cumplir satisfactoriamente las tareas propuestas: entre estos factores se incluyen las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización y el trabajo de grupo; cualquiera de estos factores puede servir para motivar o desmotivar a la persona.

En el último enfoque analizado, Galbraith (1982) relaciona las variables contingentes de: entorno, tecnología y estructura organizativa con otra variable que es la de información; ya que para obtener una adecuada eficacia las empresas deben recibir, procesar y actuar en función de esta información.

Las organizaciones que actúan en entornos relativamente estables se apoyan en el control jerárquico, las normas, los procedimientos y la planificación; porque tienen poca necesidad de procesar información. Son estructuras organizativas mecanicistas.

Sin embargo, las organizaciones que actúan en entornos complejos y dinámicos no pueden limitarse a utilizar las técnicas tradicionales de control y procesamiento de información, dados los continuos cambios que se producen en su funcionamiento interno.

Estas organizaciones en las que su actual diseño no es adecuado para hacer frente a las demandas de un entorno rápido, competitivo y cambiante necesitan poner en marcha una estrategia de adaptación operativa; que pasa por dos alternativas posibles:

- La reducción de sus necesidades de información empresarial.
- El aumento de su capacidad de procesamiento de información.

Conclusiones

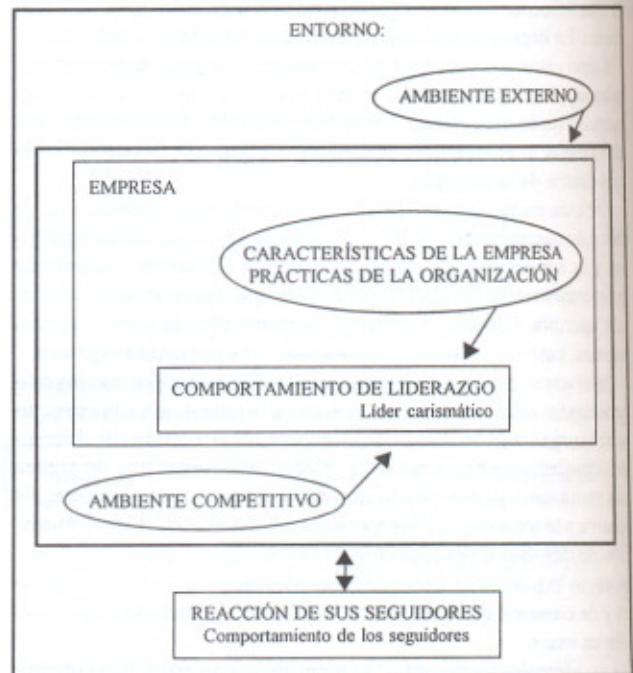
Una vez analizados los siete enfoques precedentes y considerada su contribución en términos de contingencia al fenómeno del lider-

azgo organizacional, consideramos que no están suficientemente estudiadas las variables de contingencia ambiental con respecto a su relación global con los planteamientos expuestos: liderazgo carismático y eficacia de sus seguidores.

Por tanto, se considera necesario realizar nuevas investigaciones en las que se analice la relación global de todos los aspectos tratados y considerando su interconexión mutua (ver Figura 2).

Figura 2

Especificación de los factores de incertidumbre ambiental: variables externas al líder carismático de la organización que afectan a su conducta



De esta forma consideraremos de manera conjunta todas las variables de incertidumbre ambiental que, al menos a nivel teórico, puedan tener incidencia directa e importante en el fenómeno del liderazgo carismático y en el comportamiento de los subordinados.

Algunas de las variables que deben tenerse en cuenta para un estudio posterior, son las siguientes:

Ambiente externo:

- Factores políticos.
- Factores legales.
- Regulaciones gubernamentales.
- Factores tecnológicos.
- Oportunidades de inversión.

Características de la organización:

- Tamaño de la organización (nº de personas).
- Dirección de la organización (fundador/contratado).
- Tipo de organización (empresarial/ no empresarial).
- Niveles jerárquicos de la organización.
- Tecnología.
- Automatización.

Prácticas de la organización:

- Formalización de la estrategia (No formalizada/ Formalizada).
- Manuales estratégicos (Inexistencia/ Existencia).
- Programación estratégica (Inexistencia/ Existencia).
- Procesos de toma de decisiones (Inexistencia/ Existencia).
- Procesos de búsqueda de oportunidades (Inexistencia/ Existencia).

Ambiente competitivo:

- Variedad de productos competidores.
- Calidad de productos competidores.
- Precios de los competidores.
- Cambios en la demanda de los consumidores.

Comportamiento de los seguidores:

- Contribución a la empresa.
- Acuerdo con la visión de la empresa.
- Disposición al sacrificio por la empresa.
- Esfuerzo personal.
- Percepción de eficacia personal.

Referencias bibliográficas

- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961). *The Management of innovation*. Londres: Tavistock.
- Conger, J.A. y Kanungo, R.A. (1987). Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the Innovative Organization. *Organizational Dynamics*, 10, 5-29.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Vrom, V. H. y Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Londres: Oxford University Press.