

# LIDERAZGO

## ANALISIS DE LOS ENFOQUES TEORICOS Y PRACTICOS MAS RELEVANTES

Mario Morales Vergara (1996)

“El líder es mejor cuando las personas apenas saben que existe.  
No tan bueno cuando las personas lo obedecen y aclaman  
y aun peor cuando lo desprecian.  
Pero del buen líder, que habla poco, terminado su trabajo y  
cumplido su objetivo, todos dirán: **esto lo hicimos nosotros**”

Anónimo

### INTRODUCCION

Previo a introducirnos en el tema central de este artículo, nos referiremos a un aspecto contextual de gran importancia y que está determinando de una manera insospechada la necesidad urgente de cambiar la manera de relacionarnos con los demás y con la naturaleza como también, de cambiar nuestra forma de aprender, educar, dirigir, producir y desarrollarnos como personas en el plano individual y social. Es decir, analizaremos, aunque de modo muy sintético, la crisis que está viviendo nuestra humanidad en el mundo actual producto de la gran brecha que se está produciendo entre la velocidad de los cambios tecnológicos y la lentitud de los cambios socioculturales.

El avance científico y tecnológico dentro en esta segunda mitad del siglo ha sido asombroso y nos plantea el gran desafío de cómo utilizar los descubrimientos, inventos y la tecnología en pro del desarrollo del potencial humano. El desarrollo de las ciencias y la tecnología, también nos está llevando a cuestionar los grandes supuestos o paradigmas de nuestra cultura patriarcal, especialmente aquellos relacionados con los modos de influir y de usar el poder .

El cambio sociocultural es lento, nos cuesta tomar consciencia que tenemos que modificar nuestra manera de relacionarnos. En la medida que nos relacionamos a la defensiva y no aceptamos las diferencias individuales, desperdiciamos nuestra energía y la de los demás, en vez de compartir y hacer sinergia, competimos destructivamente tratando que el otro sea como uno. La relación defensiva nos rigidiza, nos lleva a buscar la uniformidad y el no cambio.

La cultura patriarcal en que hemos sido socializados, educados y culturizados está en crisis. Sus paradigmas, supuestos básicos, creencias, valores, normas, patrones conductuales, estilos de relacionarse y otros elementos que componen una cultura, sirven poco para enfrentar los desafíos de los cambio que exigen replantear la misión, visión, valores, proyectos y estilos de gestión de las organizaciones que componen la sociedad.

Más urgente se hace la necesidad de un cambio a nivel sociocultural, al tomar consciencia que los recursos de la tierra son agotables, la epoca de la abundancia energética y del derroche, se está acabando. Si no cambiamos nuestra manera de relacionarnos como seres humanos, de relacionarnos con la naturaleza y de controlar el avance tecnológico en pro de la armonía y del desarrollo del potencial humano en sus niveles individual y colectivo, no sólo nos exponemos a desorientarnos y perder nuestra identidad, sino también a poner en peligro nuestra sobrevivencia.

Uno de los elementos claves para el cambio sociocultural es la relación interpersonal, a través de ella es como primariamente se va produciendo la socialización cultural. Los agentes socializadores primarios, generalmente personas significativas en la relación interpersonal, tales como los padres, profesores y posteriormente los jefes que se constituyen en agentes socializadores secundarios en la medida que también sean personas significativas.

Al analizar el estilo predominante de socialización interpersonal en nuestra cultura occidental, podemos apreciar que predomina el arquetipo cultural del pater-familias en el cual subyace un modelo generalmente inconsciente y mitológico de omnipotencia y naturaleza superior. Es producto de la cultura patriarcal en la cual los hombres adultos organizan la vida humana dandole una forma social y en que sólo ellos han de decidir asegurando así el funcionamiento y mantención de la sociedad masculina. Es el padre el que tiene el poder y lo ejerce sobre el hijo y la mujer en una relación vertical

de dominio y sumisión. Al padre se le debe amar y obedecer a cambio de protección y nutrición. No hay que olvidar que biológicamente el ser humano, a diferencia de muchos animales, nace en estado de dependencia para sobrevivir, necesita ser alimentado y protegido en su primera infancia, que se caracteriza por ser la más larga en comparación con los animales. Esta explicación nos ayuda a comprender ciertos aspectos autocráticos en nuestro modo de mandar, así como la naturaleza de las interrelaciones entre jefes y subordinados, con toda su ambivalencia afectiva (“al jefe se le ama y se le odia, al mismo tiempo o alternativamente, de la misma manera que se ama al “buen padre” protector y nutricio del que depende, detestando al “padre malo”, terrible, justiciero y poseedor de la madre”<sup>1</sup>

Este modelo patriarcal de socialización se caracteriza por un estilo de relación interpersonal que genera preferentemente dependencia o contradependencia en el caso que la autoridad abuse del poder. El paradigma o supuesto básico de que la autoridad patriarcal, llámese padre, profesor o jefe, es superior, que lo sabe todo y que siempre tiene la razón, en la actualidad está seriamente cuestionado, especialmente en las organizaciones laborales. Ha sido el avance en la informática y en los medios de comunicación que ha hecho posible que el alumno o subordinado pueda tener acceso a la información antes que el profesor o jefe

Gran parte de las empresas chilenas han desarrollado una cultura organizacional de tipo patriarcal, con sus variedades ya sea paternalista, autocrática o autoritaria, que han asumido paradigmas que justifican que el jefe o supervisor sea o deba ser:

- autoritario,
- orientado a la producción y a las tareas,
- el que impulsa la cantidad por sobre la calidad;
- el experto técnico;
- el que sabe todas las respuestas;
- el que piensa y sus empleados los que ejecutan;
- el que centraliza la información y comunica a sus empleados lo que cree necesario;
- el que toma las decisiones;
- el que impone control externo y vigila;
- el que define en que forma se realiza el trabajo;
- el que interpreta los objetivos del grupo a su cargo;
- el que administra las recompensas y los castigos;
- el que ve a los cambios como una excepción y no una regla.

Un jefe con todas estas características era considerado hasta hace poco como el modelo de un líder eficiente y efectivamente lo era, en la medida que las organizaciones eran administrada dentro de un entorno estable con muy pocas exigencias de cambios. Las empresas dentro de un medio ambiente poco competitivo, se organizaron como una máquina cuyos engranajes y piezas eran cargos bien definidos y relativamente permanentes. Como el entorno no era exigente ni amenazante, se organizaron mirando hacia adentro y previligiando la función producción. Las decisiones, la solución de problemas, la iniciativa y la creatividad eran temas solamente de los gerentes y altos ejecutivos. A los trabajadores les correspondía hacer el trabajo descrito en sus cargos y programado por su jefe. Los supervisores, debían garantizar que sus subordinados hicieran lo prescrito. Esta manera de administrar, que se le llamó burocracia técnica y define que una de las principales funciones del jefe o supervisor es el control.

Sin embargo a partir de la década del 70 el entorno de las organizaciones comenzó a ponerse inestable. Comenzaron a tener exigencias de cambios determinados por las grandes

---

<sup>1</sup> Ardoino, J. 1967: El Grupo de Diagnóstico Instrumento de Formación. Madrid, Rialp.

transformaciones que la sociedad actual está viviendo en el plano económico, político, tecnológico, social y cultural.

El aumento de los conflictos de trabajo en que las principales reivindicaciones hacían referencias a las condiciones de trabajo. El surgimiento del imperativo de la calidad como argumento de venta para cualquier producto o servicio. La globalización de los mercados y el aumento de la competitividad a nivel internacional. El aumento de la escolaridad de los jóvenes que ingresan a las empresas y que cuestionan activamente el estilo de gestión autoritaria. La creciente diversificación y especialización de las profesiones. La mejor preparación y profesionalización de los gerentes y ejecutivos. La orientación de los factores claves del éxito empresarial hacia la creatividad, la innovación y el cambio que permita el mejoramiento continuo de productividad y calidad.

Todos estos factores han llevado a poner en crisis el estilo patriarcal y burocrático de las empresas chilenas

El desafío más grande del proceso de modernización que están enfrentando las organizaciones chilenas, no es tanto de orden tecnológico, sino más bien de gestión empresarial y administración de los recursos humanos. Los empresarios y gerentes están comprendiendo, poco a poco, que hay nuevas maneras de dirigir, las organizaciones se están reestructurando y está surgiendo una tendencia a visualizar nuevos paradigmas, aún no internalizados, que suponen que:

- los empleados desean contribuir al logro de las metas que ellos ayudaron a establecer;
- los empleados pueden ser expertos en la medida que posean conocimientos técnicos y desarrollen habilidades;
- la mayor parte de los empleados pueden ser más creativos, responsables y autocontrolados de lo que les demanda su trabajo;
- los empleados pueden participar en la fijación e interpretación de los objetivos de su grupo de trabajo, como también, en la definición de cómo realizar los trabajos;
- los controles externos se pueden reducir al mínimo o se fijan colectivamente;
- el personal de la empresa es un recurso que debe desarrollarse y usarse el máximo;
- la organización no sólo se preocupa de lograr sus propósitos, sino también por los de sus miembros y la sociedad en general;
- las alianzas estratégicas con los sindicatos son beneficiosas tanto para la empresa como para sus trabajadores;
- la tarea básica de los jefes y supervisores es poner en uso los recursos potenciales del personal a su cargo;
- los jefes o supervisores deben crear las condiciones suficientes y necesarias para actualizar el potencial de sus empleados;
- los puestos se definen con horizontes amplios y requieren habilidades multiple;
- los equipos de trabajo sirven para lograr sinergia;
- el uso de equipos de trabajos mejora la productividad y calidad del producto o servicio;
- los equipos de trabajo se pueden responsabilizar de algunas de las tareas de las jefaturas;
- las organizaciones deben orientarse a las necesidades de sus clientes;
- el cambio es la norma, no la excepción.

Estos nuevos paradigmas son visualizados como necesarios para modernizar las empresas que quieren ser competitivas. Sin embargo el desafío es muy grande y complejo ya que significa un cambio estratégico profundo en la estructura organizacional y en los procesos de gestión empresarial y administración de los recursos humanos. Significa aprender a desarrollar nuevas competencias que implican nuevas habilidades, destrezas, actitudes, comportamientos y estilos para relacionarse con las personas y dirigir grupos. Los altos ejecutivos están conscientes que es necesario cambiar pero la

mayoría de ellos no saben como administrar el proceso. Generalmente predicán el cambio pero no lo practican, por lo cual son percibidos por el personal a su cargo como líderes incongruentes y poco confiables.

Estos ejecutivos, generalmente asisten a cursos y seminarios sobre la administración de la empresa moderna. Con frecuencia se arman de una gran variedad de procedimientos y tecnologías: administración por objetivos, planificación estratégica, flujogramas, control de gestión, etc. Con este armazón intentan producir cambios profundos. Sin embargo, a menudo lo que resulta son modificaciones algo mejoradas, de un mismo estilo de gestión y liderazgo de orientación patriarcal.

Es frecuente encontrar a gerentes y ejecutivos egresados de universidades, con diplomas y estudios de post grados en administración de empresas, muy hábiles en el enfoque racional y técnico para enfrentar los problemas de producción, pero con una visión limitada sobre el comportamiento y el desarrollo organizacional (por ejemplo atribuyen la mayor parte de los problemas a deficiencias de los individuos y a los sindicatos). Generalmente sus soluciones son estructurales en que predomina el discurso racional, los hechos y la lógica. Como líderes a menudo intentan los cambios organizacionales confiando en la única respuesta correcta y en la única manera de hacer las cosas; al mismo tiempo se quedan asombrados ante la resistencia que sus cambios generan.

En noviembre de 1988, Business Week publicó una evaluación de las principales escuelas de negocios. Esta evaluación no se basaba en las publicaciones académicas, sino en la valoración de sus recién evaluados y de las empresas que los contratan. Los resultados fueron dramáticos, este artículo resaltaba el fracaso en la enseñanza del liderazgo. En esta misma línea en el año 1989, la AACSB publicó el informe de Porte y McKibbon "La formación y el Desarrollo de Directivos: ¿A la deriva o avanza hacia el siglo XXI", donde se evaluaban las prácticas educativas de los administradores; este informe indicaba la necesidad de desarrollar competencias con énfasis en las destrezas humanas necesarias para adaptarse creativamente a las exigencias de un mundo cambiante y competitivo.

Se hace evidente entonces, la necesidad de que las universidades y las instituciones destinadas a la formación, capacitación y desarrollo de gerentes, ejecutivos y supervisores, cambien su estilo de educación centrado predominantemente en objetivos lógicos, racionales y cognocitivos, en el cual el aprendizaje se entiende casi sólo con el incremento de conocimiento teórico práctico. Se requiere un aprendizaje integral que se centre tanto en lograr objetivos cognocitivos, como conductuales, socioafectivos y de desarrollo de habilidades que facilite que un gerente, ejecutivo o supervisor sea realmente un líder en su respectivo nivel jerárquico, con las competencias necesarias para planificar, administrar y controlar los cambios.

Una vez de haber planteado en la presente introducción el marco contextual referido a las exigencias de cambio de las organizaciones que quieren sobrevivir y ser competitivas, a la crisis que está viviendo la cultura patriarcal cuyos paradigmas están siendo cuestionados por no ser adaptativos a los procesos de modernización y finalmente haber planteado sintéticamente, la importancia del aprendizaje integral para desarrollar nuevas competencias necesarias para prever y administrar los cambios, pasaremos a continuación a tratar el liderazgo y los equipos de trabajo.

## **1. Liderazgo, análisis conceptual**

La palabra "líder" tiene más de mil años de existencia y su raíz anglosajona *laedare* significa en inglés antiguo: "conducir a los viajeros por el camino". En las culturas más antiguas frecuentemente se encuentran relatos de las hazañas heroicas de líderes o héroes legendarios fundadores de una nueva época, de una nueva ciudad, de una nueva forma de vida o, que tuvieron a su cargo la salvación de pueblos, y un número variado de proezas que perfilaron un arquetipo de héroe mítico y legendario cuya vida se ha reproducido a través de la historia. Uno de los primeros libros escritos referente al liderazgo lo escribió Xenofonte 400 años antes de J.C. quien también fue un líder al conducir de vuelta a Grecia a diez mil griegos que fueron prisioneros por los persas.

Es así como encontramos, a lo largo de la historia, numerosos libros que se relacionan con este tópico. La República de Platón y El Príncipe de Niccolò Machiavelli son solamente dos de los

muchos intentos de dar cuenta del liderazgo. Sin embargo, no es sino hasta el siglo XX cuando se da inicio a la investigación científica y sistemática del liderazgo, siendo la primera investigación empírica sobre este tema, al parecer, la publicada en 1904. Al parecer los principales impulsos en esta área se iniciaron a partir de la Primera Guerra Mundial derivado de la necesidad de seleccionar y formar rápidamente mandos militares.

### 1.1. Concepto de liderazgo

Conceptualmente el diccionario define líder como: "jefe, dirigente. Persona o entidad que está a la cabeza en una clasificación"<sup>3</sup> o "el que juega un rol que varía con el curso de la formación del grupo y que está estrechamente relacionado con las expectativas de dirección, control y modificación de las actividades de los miembros de otro grupo con vistas a alcanzar objetivos grupales..."<sup>4</sup>.

Teniendo lo anterior como referencia, puede indicarse en una primera aproximación que el término liderazgo sería una palabra tomada del vocabulario común, la que fue incorporada al vocabulario de una disciplina científica sin ser precisamente redefinida. De allí entonces, como indican Yukl (1989), Fiedler y Chemers (1985), Ket de Vries (1990) y Kotter (1988), que dicho término significa diferentes cosas para diferentes personas y como consecuencia aún acarrea connotaciones extrañas o diversas, que crean ambigüedad en torno a su significado.

De hecho, en la década de los '80, surgieron autores como Bass y Jago, entre otros, que se dedicaron a investigar las definiciones existentes desde principios de siglo encontrando que prácticamente hay tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto. Lo anterior puede ser tomado como un indicador de que la dinámica del liderazgo continúa siendo un puzzle o bien, que la proliferación en la investigación ha hecho surgir nuevos puntos de vista en torno a este tópico, el que aun sería materia digna de estudio. Por otra parte, como resultado de dicha revisión se encontró que los investigadores usualmente definen el liderazgo de acuerdo al aspecto del fenómeno y perspectiva que más les interesa trabajar (Yukl, 1989).

¿Por qué el concepto de liderazgo se presta a confusión? Para responder esta pregunta Bolman y Deal<sup>5</sup> dicen que "primero tenemos que plantearnos por qué el liderazgo ha sido siempre tan vital en cada cultura y en cada época histórica. En última instancia, la necesidad de liderazgo surge como respuesta a la incertidumbre y peligros inherentes a la condición humana. Minuto a minuto, día a día, y año a año todos nosotros experimentamos la necesidad de saber qué pensar, qué sentir y hacer. En situaciones claras y familiares, las decisiones son sencillas, pero, en situaciones confusas, inciertas e incluso amenazantes, los seres humanos suelen necesitar ayuda. Los líderes son una posible ayuda. Ellos nos hacen sentir más seguros y contribuyen a mitigar el temor. Nos ayudan a encontrar versiones más atractivas y plausibles sobre lo que debemos pensar, sentir y hacer. Nos ayudan a ver posibilidades y a descubrir recursos. En ello radica tanto el poder como el riesgo del liderazgo. El liderazgo, como el amor, conlleva riesgos de dependencia y desilusión. Podemos dirigir nuestra mirada a los líderes cuando haríamos mejor en dirigirla a nosotros mismos. Podemos seguir a falsos profetas. Pero rechazar cualquier forma de liderazgo no es más sensato que evitar cualquier forma de intimidación. Debemos enfrentar ambos con una combinación de esperanza y sabiduría".

Ahora bien, al revisar lo que se escrito sobre el liderazgo, nos encontramos con un estado confuso o poco claro de los conceptos donde, por ejemplo, se aprecia el uso libre en la bibliografía de términos como líder, directivo, ejecutivo, jefe, conductor, supervisor y dirigente, para referirse a ideas similares. De allí la necesidad de preguntarse qué se quiere decir cuando se alude a este término.

### 1.2. Definiciones más relevantes

<sup>3</sup> García - Pelayo, R. y Gross. Pequeño Larousse Ilustrado. Paris. Ediciones Larousse. 1991. Pág. 627.

<sup>4</sup> Arnold, W. y Cols. Diccionario de Psicología. Madrid. Ediciones Rioduero. 1979. Pág. 286.

<sup>5</sup> Bolman, L. Y Deal, T. Organización y Liderazgo. U.S.A. Addison-Wesley Iberoamericana S.A.. 1995.

A continuación revisaremos algunas definiciones importantes sobre liderazgo planteadas por estudiosos del tema en los últimos cincuenta años ordenadas desde las más antiguas a las más recientes:

- "Liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas" (Stogdill, 1948).<sup>6</sup>
- "Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones" (Dubin, 1951) <sup>7</sup> .
- "Liderazgo es la influencia interpersonal, ejercida en una situación y dirigida a través de procesos de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas" (Tannenbaum, Weschler y Massarick, 1971).<sup>8</sup>
- "Liderazgo es el incremento de influencia sobre y por encima de la obediencia mecánica con las rutinas directivas de la organización" (Katz y Kahn, 1978)<sup>9</sup>.
- "Liderazgo es el proceso por el cual una persona o un grupo influye en otros para que le sigan en sus decisiones, de una manera conciente o inconciente" (Laris, 1979)<sup>10</sup>.
- "Liderazgo es un proceso de influencia de las actividades de un individuo o grupo en esfuerzos hacia el logro de metas en una situación dada" (Hersey y Blanchard, 1982).<sup>11</sup>
- "Líder se refiere a la persona que es elegida o designada o quien ha emergido desde un grupo para dirigir y coordinar los esfuerzos de los miembros del grupo hacia alguna meta dada" (Fiedler, 1987)<sup>12</sup> .
- "Liderazgo incluye los procesos de influencia involucrando la determinación de los objetivos de grupos u organizaciones, motivando conducta de tarea en busca de estos objetivos e influenciando la mantención del grupo y de la cultura" (Yukl, 1989)<sup>13</sup>
- "El proceso de liderazgo es el uso de influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros de un grupo organizado hacia el logro de objetivos de grupos. Como una propiedad, el liderazgo es el conjunto de cualidades o características atribuidas a aquellos que son percibidos para emplear exitosamente tal influencia" (Jago, 1982)<sup>14</sup>
- "Liderazgo es hacer que la gente actúe al máximo de su potencial" (Cohen, 1990)<sup>15</sup>
- "Liderazgo es el arte de influir en los demás en cuanto sea posible para que cumplan cualquier tarea, objetivo o proyecto" (Cohen, 1990)<sup>16</sup>
- "Un líder es por definición es un innovador. Hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen" (Bennis y Nanus, 1990)<sup>17</sup> .

### 1.3. Análisis de las semejanzas y diferencias

---

<sup>6</sup> Stogdill, R. Handbook of Leadership. Nueva York, Free Press, 1974.

<sup>7</sup> En Fiedler, F. y Chemers, M. Liderazgo y Administración Efectiva. México, Trillas, 1985

<sup>8</sup> Tannenbaum, Weschler y Massarick. , Liderazgo Organizacional. Buenos Aires, Troquel 971

<sup>9</sup> En Yukl, G. Leadership in Organizations. New Jersey. Prentice-Hall International Inc. 1989,pág. 3

<sup>10</sup> Laris, F. Estrategias para la Planeación y el Control Empresarial. México. Editorial Trillas. 1979. pág. 23.

<sup>11</sup> Hersey y Blanchard. Management of Organizational Behavior. New Jersey, Prentice Hall, Inc.1982.

<sup>12</sup> Fiedler, F. y García, J. New Approches to Effective Leadership. New York. John Willey & Sons. 1987. Pág. 2.

<sup>13</sup> Yukl, G. Leadership in Organizations. New Jersey. Prentice hall International Inc. 1989. Pág. 5.

<sup>14</sup> En Ket de Vries, M. The Organizational Fool: Balancing a Leader's Hubris. Human Relations, Volume 43. 1990. pág. 754.

<sup>15</sup> Cohen, W. El Arte de Ser Líder. Buenos Aires. Editorial Atlántida. 1990. Pág. 22.

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Bennis, W. y Nanus, B. Líderes: Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz. Colombia, Editorial Norma. 1985. Pág. 119.

Del análisis de estas definiciones y planteamientos de sus autores, podemos extraer aspectos coincidentes y establecer elementos que se comparten, como también determinar la diversidad de orientaciones o énfasis distintos sobre el liderazgo.

Entre los elementos que se comparten podemos nombrar:

- Es un fenómeno de grupo,
- Es interaccional involucrando la interacción de 2 o más personas
- Es un proceso de influencia interpersonal
- La influencia y el poder están distribuidos desigualmente,
- Se distinguen líder o dirigente, que influencia y seguidor(es), subordinado(s) o liderado(s) quien(es) es (son) influenciados, de allí que no puede haber líderes sin seguidores.
- Implica que los subordinados consientan, ya sea implícita o explícitamente, esta relación de influencia
- Busca el logro de metas ya sean éstas, del grupo, de la organización o del líder diferenciadas o integradas.

Así entonces, el liderazgo pasa por conseguir que las cosas se realicen actuando a través de otros, es decir, muchos logros importantes no pueden ser alcanzados si no se cuenta con la ayuda de otras personas.

Por otro lado al analizar las diferencias de las definiciones podemos inferir que las discordancias se refieren a:

- Si el fenómeno de liderazgo es propio de la persona, en el sentido que cada sujeto tiene su rol específico, existiendo el rol de líder v/s los que plantean el fenómeno como un proceso colectivo en que los miembros se influyen mutuamente
- Unos lo conceptualizan como seguimiento y otros como subordinación.
- Algunos consideran que sólo hay liderazgo cuando existe participación entusiasta de los seguidores v/s los que tienen una actitud de sumisión u obediencia. El modo de influencia coercitiva, cuando se utiliza el castigo y la opresión no estaría dentro del concepto de liderazgo. Sin embargo algunos autores no descartan el liderazgo autocrático, despótico y coercitivo.

Otra diferencia en las definiciones y planteamiento de los diferentes autores, es la que se refiere a la efectividad en el logro de las metas en el sentido de que algunos consideran sólo hay liderazgo cuando las metas del grupo son alcanzadas exitosamente, descartando a los fracasados. Sin embargo otros autores, sostienen que el proceso de liderazgo existe a pesar que no se logren las metas propuestas.

Esta realidad confusa frente al concepto de liderazgo se produce especialmente debido cuando el concepto va asociado con otros conceptos relacionados. Así por ejemplo, en las organizaciones se tiende a relacionar a la administración con el liderazgo. Algunos usan ambos términos como sinónimos.

No obstante, en la literatura se encuentra a autores que han profundizado estos términos tratando de establecer los límites respectivos, aportando con ello a que se pueda trabajar con conceptos más claros.

En una primera aproximación puede señalarse que resulta obvio que una persona puede ser líder sin ser administrador y a la inversa puede ser administrador sin ser líder.

Hersey y Blanchard (1982) al explicitar cada concepto, sostienen que la administración sería el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de las personas, mientras que el liderazgo viene a ser sólo una de las formas en que el administrador colabora con la efectividad de la

organización, no obstante con ello se constituye en unos de los recursos humanos claves de una organización.

Kotter (1990), hace un replanteamiento respecto a este tema indicando que el liderazgo es un tópico que no tiene edad y que surgió en relación a uno de los más significativos desarrollos del siglo XX, esto es: la emergencia de un gran número de organizaciones complejas. Asimismo, indica que la administración moderna fue inventada en un sentido, para ayudar a los nuevos caminos de ciertas compañías; así, sin ella estas empresas tenderían a llegar a estados caóticos que amenazarían su existencia. Con ello se apunta a que la buena administración condujo a un grado de orden y consistencia para dimensiones claves como la calidad y ganancia de productos en las organizaciones.

Este autor indica además que en el siglo pasado se desarrollaron y refinaron los procesos por los cuales se llegó a la administración moderna y ésta vez restringe dichos procesos a tres:

1. Planificación y presupuesto.
2. Organización y apoyo.
3. Control y resolución de problemas.

Así, la administración habría sido creada para ayudar a preservar una organización compleja en el tiempo y en el presupuesto; esta ha sido y es su función primaria. En cambio, señala Kotter, el liderazgo es diferente; él no produce consistencia y orden, más bien él produce movimiento. De esta manera señala que a lo largo de todas las edades, los individuos que han sido vistos como líderes han creado cambios, algunos para mejor y otros no. La idea de un buen liderazgo tendría la función implícita de un cambio constructivo o adaptativo, de modo que dentro de una organización compleja logra esta función a través de tres subprocesos:

1. Establecimiento de dirección.
2. Alineamiento de las personas.
3. Motivación e inspiración.

De esta manera, si bien el liderazgo es una parte de los procesos de implementación de la administración, no se ignora el hecho de que él tiene sus propios procesos de implementación. Así, a pesar de sus similitudes, las diferencias entre ambos conceptos de hecho existen.

Los procesos de planificación y presupuesto de la administración tienden a focalizarse en el tiempo yendo desde algunos meses a algunos años. Por contraste, la parte del proceso de liderazgo que establece una dirección, a menudo se focaliza en el largo plazo, la gran figura, las estrategias que toman riesgos calculados y los valores de las personas.

Sin embargo, este autor insiste en que aún más fundamentalmente, liderazgo y administración difieren en términos de su función primaria; el primero puede producir un cambio útil, el segundo puede crear resultados ordenadamente, los cuales mantienen el trabajo eficientemente.

Lo anterior no significa que la administración nunca esté asociada con el cambio; colocados uno tras otro con el liderazgo efectivo, él puede ayudar a producir un proceso de cambio más ordenadamente. A su vez, esto no significa que el liderazgo nunca está asociado con el orden, al contrario, colocado tras la administración efectiva, un proceso de liderazgo efectivo puede ayudar a producir los cambios necesarios para conducir una situación caótica hacia el control. Pero el liderazgo por sí mismo, no mantiene una operación en el tiempo y en presupuesto año tras año, y la administración por sí misma no crea cambios significativos útiles.

Respecto a las diferencias entre los dos conceptos que se trabajan en este punto, se une Bennis (1989) indicando inicialmente que los líderes son "personas que hacen las cosas correctas", mientras que los administradores son "personas que hacen bien las cosas". En esta línea señala que ambos roles son cruciales dentro de la organización, pero ellos difieren profundamente. Producto de sus estudios en empresas norteamericanas, Bennis llegó a establecer que muchas de dichas organizaciones están subdirigidas y sobreadministradas; lo



anterior dado que ellas no prestan bastante atención a hacer las cosas correctas, mientras que prestan bastante atención a hacer bien las cosas (entendido en términos de trabajo y metas a alcanzar por la organización). No obstante, también hay una suerte de interrelación y cierto grado de complementariedad como se vió al inicio entre estos dos procesos: una fuerte administración sin otro tanto de liderazgo, podría tornarse burocrático y sofocante. A su vez, un fuerte liderazgo sin otro tanto de administración podría llegar a ser mesiánico.

Otro concepto asociado a tema de liderazgo es el poder. Ambos términos están íntimamente relacionados. Los líderes usan el poder como medio para alcanzar las metas del grupo. Los líderes alcanzan las metas y el poder es un medio que facilita su obtención.

¿Cuáles son las diferencias entre los dos términos? Robbins (1994)<sup>18</sup> responde al respecto diciendo que “una ella se refiere a la compatibilidad de las metas. El poder no requiere que las metas sean compatibles, sino sólo que dependan unas de otras. Por otra parte, el liderazgo impone cierta congruencia entre las metas del líder y las de los seguidores. Otra diferencia se refiere a la dirección de la influencia. El punto focal del liderazgo es la influencia descendiente sobre sus subordinados. Reduce al mínimo la importancia de los patrones laterales y ascendentes. El poder no lo hace. Otra diferencia mas se refiere al tema de las investigaciones. Las investigaciones sobre el liderazgo, en su mayor parte, tratan del estilo. Buscan respuestas para interrogantes como: ¿Cuánto apoyo debe proporcionar un líder? ¿Qué parte del proceso de decisión se debe compartir con los subordinados? Por otra parte, las investigaciones del poder suelen abarcar un campo más amplio y abordan las tácticas para conseguir el cumplimiento. Han ido más allá del individuo que lo ejercita, porque tanto grupos como individuos pueden usar el poder para controlar a otros individuos o grupos.”

#### 1.4. Diferentes enfoques teóricos sobre el liderazgo

A continuación, se revisarán los postulados teóricos iniciales y actuales sobre liderazgo los cuales responden a las diferentes visiones de los investigadores que se han dedicado a este tema.

Según Robbins<sup>19</sup>, se pueden considerar cuatro enfoques para explicar cómo es un líder efectivo:

- 1) El que pretende encontrar rasgos universales de personalidad que diferencia a los líderes de los no líderes.
- 2) El que pretende explicar el liderazgo en términos de la conducta de los líderes
- 3) El que recurre al término de la contingencia para explicar las equivocaciones y simplismo de los dos enfoques anteriores. Pretende conciliar e integrar los múltiples resultados de las investigaciones realizadas sobre liderazgo y efectividad.
- 4) Es el enfoque más reciente, plantea que el liderazgo es tanto estilo (proyectar el aspecto de líder) como contenido. Pretende identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder.

##### 1.4.1. Teoría de los Rasgos

Su énfasis está orientado hacia la identificación de los rasgos que definen al líder eficaz. A la base está la idea de que se puede identificar un número finito de características del "buen líder" y que los líderes son natos.

Sin embargo, estos estudios obtuvieron resultados poco concluyentes, debido a que, por una parte, se descubrieron pocos rasgos comunes (entre ellos inteligencia, confiabilidad, y responsabilidad). Así, lo que la investigación mostró fue que aquellos que logran y mantienen

---

<sup>18</sup> Robbins, S. Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall, 1994.

<sup>19</sup> Ibid.

posiciones de liderazgo, poseen dichas características, pero no tienen su monopolio. Por otra parte, resultaba un tanto difícil definir y medir confiablemente los rasgos de personalidad.

Entre las críticas a esta teoría se cuentan el que los rasgos no operan uno por uno independientemente, sino que más bien se exhiben en las transacciones del liderazgo; a ello se suma el hecho de que deben considerarse otros factores además de la constitución interna de una persona para explicar el comportamiento del líder, como son, por ejemplo, los factores situacionales.

#### 1.4.2. Teoría Conductual o Funcional

Esta orientada a la exploración de las relaciones que existen entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, vale decir, se preocupa de lo que los líderes hacen cuando están dirigiendo. Los enfoques que más ampliamente se adoptaron fueron los de la Universidad de Michigan, los de la Ohio State, el de Blake y Mouton y el de Bowers y Seashore. Estos distintos estudios pretendieron aislar diversas dimensiones de los comportamientos del líder e identificar así, qué estilo de liderazgo era el más efectivo.

Los estudios de la Universidad de Michigan identificaron dos estilos de liderazgo que clasificaron como:

- centrado en el puesto o tarea: donde hay una estrecha supervisión para que los subalternos desempeñen sus tareas guiados por procedimientos preespecificados, y;
- centrado en el empleado: donde hay una preocupación por delegar la toma de decisiones y ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades.

Por su parte, los estudios de la Ohio State llegaron a aislar dos factores que llamaron:

- estructura de iniciación: referida a la capacidad del líder tanto para definir como para estructurar sus roles, y;
- consideración: referido a la capacidad del líder para desarrollar relaciones con los subordinados caracterizado por la confianza, respeto e interés por sus sentimientos.

En general, los resultados a los que llegaron ambos estudios son similares, pudiendo señalar como equivalentes la estructura de iniciación con la orientación a la tarea y la consideración con la orientación a las relaciones.

Estos estudios no lograron identificar un estilo de liderazgo universalmente superior. Sin embargo, entre las contribuciones de dichas investigaciones se cuentan el haber encontrado dimensiones similares de la conducta del líder, al entregar una taxonomía descriptiva de lo que sucede en la organización y su énfasis tanto en las funciones de labores como de mantenimiento así como entregar la idea de que a través del entrenamiento se puede formar líderes.

#### 1.4.3. Teorías Situacionales o de Contingencia

Dado el fracaso de las investigaciones que intentaron describir un líder universal, surgen "estudios empíricos sugieren que el liderazgo es un proceso dinámico, variando de situación a situación con los cambios en los líderes, seguidores y situaciones. La literatura reciente parece sustentar este enfoque situacional o contextual del líder para el estudio del liderazgo"<sup>20</sup>

De esta manera se plantea que existen muchos elementos situacionales que afectan los procesos de liderazgo, además de las características del líder y de los seguidores. Entre ellos se cuentan la naturaleza de la tarea o actividad, su historia, la disponibilidad de los recursos humanos y materiales y la calidad de las relaciones miembro-líder. Estas relaciones estarían afectadas por los atributos de los líderes, incluyendo la competencia percibida, motivación y características de personalidad y cómo ellos son percibidos por los seguidores.

---

<sup>20</sup> Hersey y Blanchard. Management of Organizational Behavior. New Jersey, Prentice Hall, Inc. 1982, pág. 83

Lo recién señalado puede jugar una parte importante en formar la percepción de los seguidores y las respuestas del líder, según indican Hollander y Offerman (1990)<sup>21</sup>.

Las teorías situacionales postulan que la presencia de factores situacionales alteran en forma significativa la cualidad del estilo de liderazgo-efectividad. Como lo plantea Robbins (1994), la idea de esta teoría es que ante las condiciones de una situación A convendría un estilo de liderazgo de tipo Z y así para las distintas situaciones. El problema que surge de esta teoría es poder aislar las condiciones de las determinadas situaciones.

Por esta razón, surgieron nuevos enfoques que se cimentaron en un "diagnóstico de la situación", asumiendo así que diferentes situaciones requieren de diferentes patrones de conducta o rasgos del líder para ser efectivos.

Estos modelos sugieren que la efectividad del liderazgo depende, entonces, de la consideración de una serie de variables, a saber:

- del líder,
- de los subordinados, y
- de los factores que actúan en la situación, entre otros.

Este enfoque plantea que el líder para ser efectivo, debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a las diferencias que existen entre los subalternos y las diversas situaciones.

En esta línea se sostiene que una de las mayores contribuciones del Liderazgo Situacional sería la de proporcionar una manera de entender muchos de los hallazgos encontrados que, previos al enfoque situacional, parecían ser incompatibles con los otros existentes (Hersey y Blanchard, 1982).

Dentro de esta concepción, se ubican los modelos de Hersey y Blanchard, Fiedler, Vroom y Yetton, Tannenbaum y Schmidt y House y Dessler, siendo los modelos más conocidos en este campo los desarrollados por Hersey y Blanchard, Fiedler y Vroom y Yetton.

a) **Modelo Tridimensional de Efectividad Directiva de Hersey y Blanchard (1969)**

Este modelo adopta esencialmente las dimensiones propuestas por los estudios de la Universidad de Ohio State y examina cómo la efectividad de las tareas y relaciones de conducta son contingentes sobre la madurez de los subordinados.

Concibe el estilo de liderazgo como "...los patrones de comportamiento consistentes que se exhiben, según lo perciben los demás, cuando se trata de influir sobre las actividades de las personas"<sup>22</sup> y el liderazgo efectivo se define como aquella conducta apropiada para cualquier situación en un contexto más amplio.

Estos patrones de comportamiento generalmente implican, ya sea un comportamiento orientado hacia las relaciones, un comportamiento orientado hacia la tarea o una combinación de ambos.

Así, la teoría prescribe diferentes combinaciones de éstas conductas dependiendo de la confianza y habilidad de un subordinado en relación a la tarea y cuya combinación genera cuatro cuadrantes. Agrega a su vez una dimensión de efectividad a los estilos de liderazgo, orientado a las relaciones y a la tarea.

Producto de ello entonces es posible hacer predicciones sobre el éxito que tendrá un determinado líder en una situación dada; sugieren así la realización de un "diagnóstico de la situación".

---

<sup>21</sup> Hollander y Offerman. Power and leadership in organizations. Journal of American Psychologist Association. February 174 - 189, 1990

<sup>22</sup> Hersey y Blanchard. Management of Organizational Behavior. New Jersey, Prentice Hall, Inc. 1982, pág. 95-96.

Ahora bien, el modelo indica que la elección de un estilo de liderazgo depende del nivel de madurez de la gente que el líder intenta influenciar, de allí que señalan una curva prescriptiva que indica el estilo de liderazgo apropiado que corresponde a cada nivel de madurez del grupo. Se entiende madurez como "...la habilidad y voluntad de la gente para tomar responsabilidad para dirigir su propia conducta y se distingue entre madurez psicológica y madurez de tarea"<sup>18</sup>

Dicha variable, indica el modelo, debiera solamente ser considerada solamente en relación con una "tarea específica a ser realizada". Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en sentido total sino en relación a la tarea específica que en un momento dado desarrolla. Establece así cuatro niveles de madurez del grupo, al que se asocian los distintos estilos de liderazgo.

De este modo el líder ha de entregar un refuerzo socioemocional al grupo, hasta que los seguidores alcancen un "nivel adecuado de madurez", de modo que él puede minimizar el apoyo tanto a nivel de tarea como de relaciones dándoles paulatinamente más autonomía en su accionar.

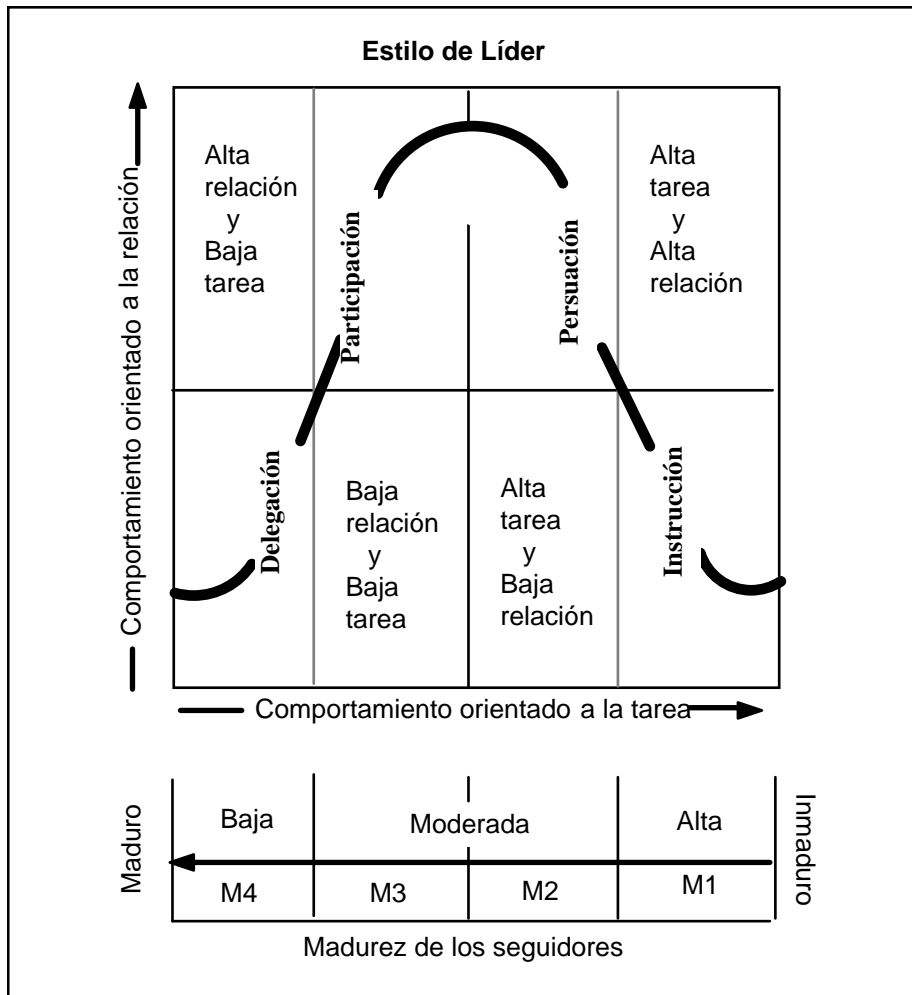
No obstante lo armónico y completo de este modelo en términos conceptuales para explicar el liderazgo, las críticas a él se orientan hacia el hecho de que su sustento en términos de investigación no sería lo suficientemente sólido, hecho que no ha de llevarnos a descartar sus aportes.

Hersey y Blanchard definen cuatro etapas de madurez de los seguidores que corresponden a cuatro estilos de liderazgo situacionales eficaces: (Ver figura 1 en la cual se integran los diversos componentes del modelo del liderazgo situacional)

- M1.** Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer la tarea. No son competentes ni tienen confianza. El estilo situacional más adecuado es el de **instructor**. Enfatiza las conductas directivas: define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar las diversas actividades. (Está orientado altamente a la tarea y bajo a la relación)
- M2.** Las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento carecen de las habilidades apropiadas. El estilo situacional más adecuado es el **persuasivo**. El líder siendo directivo proporciona apoyo y motiva a lograr metas más elevadas. (Está orientado tanto a la tarea como a la relación)
- M3.** Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder. Al tener las habilidades quieren ponerlas a prueba sin una dirección tan directa. El estilo **participativo** es el más adecuado. El líder y el seguidor, de manera conjunta, toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas (Se centra en una relación de confianza y apoyo).
- M4.** Las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide. El estilo más adecuado es de **delegación**. El líder proporciona muy poca dirección y apoyo. Permite a sus subordinados decidir convenientemente como debe hacerse el trabajo y desempeña un rol menor en la relación.

---

<sup>18</sup> Ibid. Pág. 151.



**Figura 1 Modelo del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard**

**b) Modelo de Contingencia de Fiedler (1967-69)**

Este fue el primer modelo general de contingencia y fue creado por Fried Fiedler . Plantea que el rendimiento eficaz de un grupo de trabajo depende del equilibrio entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder. Creó este modelo utilizando un cuestionario que lo llamó LPC (Least Preferred Coworker o en su traducción: Compañero de Trabajo Menos Preferido CTMP). Este cuestionario supuestamente mide si una persona está orientada al trabajo o a las relaciones. Para ésto los líderes que responden éste cuestionario son interrogados con el fin de evaluar a la persona con la que tendría más dificultad para trabajar bien; se les pide que describan a esa persona de acuerdo a 18 dimensiones bipolares.

Para diseñar su modelo este autor se basó en 73 estudios con la Escala LPC, llegando a sugerir la clase de liderazgo más apropiada en relación a la situación que se vive en un instante dado en una organización. Así, altos puntajes LPC son asociados con favorable apreciación y orientación a las relaciones y bajos puntajes LPC con apreciación desfavorable y orientación a la tarea.

Fiedler y sus colegas encontraron que tales orientaciones son asociadas con mayor o menor efectividad, dependiendo de tres contingencias situacionales:

- 1) Relaciones miembro-líder: se refiere al grado en que los miembros confían en el líder, le tienen afecto y están dispuestos a seguir sus indicaciones. Así, la autoridad del dirigente dependerá de la aceptación que reciba de los miembros del grupo.
- 2) Estructura de la Tarea: se refiere a que el grado en el cual son expresados los requerimientos de la tarea determina en gran parte la autoridad del dirigente para entregar instrucciones, así como para evaluar el rendimiento.
- 3) Poder de Posición del Líder: describe el poder organizacional asociado a la posición que el líder ocupa y se refiere al poder del líder tanto para evaluar a los subordinados, así como para castigarlos o recompensarlos.

Basándose lo anterior el modelo sostiene que un grupo particular puede ser clasificado en uno de ocho octantes, de modo que cuando estos factores son todos favorables o desfavorables, los líderes orientados a la tarea se desempeñan mejor. Cuando ellos están mezclados o son intermedios, los líderes orientados a la tarea rendirían mejor; se considera para esto la variable "favorabilidad de la situación", que es la variable

principal del modelo. Así entonces, establece que la efectividad de un líder depende de dos elementos principales:

- estructura motivacional del líder, o estilo de liderazgo, y
- el grado en que la situación provee al líder de control e influencia sobre los resultados.

A su vez, Fiedler y García (1987) posteriormente elaboran la Teoría del Recurso Cognitivo, que tiene sus bases en el Modelo de Contingencia recién visto e indican: "La evidencia nos ha demostrado remotamente que el modelo predice la conducta del líder directivo y que la conducta directiva y la inteligencia predicen la conducta de grupos sostenedores"<sup>19</sup>.

Este modelo plantea que en la mejor de todas las situaciones posibles, las habilidades intelectuales del líder son el origen principal de los planes, decisiones y estrategias que guía las acciones del grupo. A su vez, éstos son comunicados al grupo en la forma de conducta directiva y actúa por sí el grupo apoya las metas de los líderes y de la organización.

Este planteamiento cuenta a su vez con dos supuestos y siete hipótesis que relacionan la capacidad intelectual del líder -entendida como inteligencia- con sus decisiones en el grupo y la acción del estrés sobre el mismo.

El punto fuerte del Modelo de Contingencia de Fiedler, según señala Schein (1985), sería el que le presta atención explícita a cada uno de los componentes necesarios, esto es: al líder, a los subordinados y a la tarea, ayudando con ello al líder a hacer un diagnóstico explícito en base a un análisis de los tres elementos recién mencionado; así, el problema del líder viene a ser cómo encontrar una buena correspondencia entre sus propias características y las que requiere la situación a la que se enfrenta.

Los puntos débiles del modelo serían el que las categorías de diagnóstico son complejas y a menudo difíciles de determinar como sostiene Schein (1985); asimismo Fiedler prestaría poca atención al diagnóstico de las características del subordinado y a la competencia técnica real del líder o del subordinado.

Por otro lado, las críticas a este modelo han apuntado en mayor grado al entendimiento y metodología empleados; en tal sentido indican que el modelo de contingencia es "una caja negra" en la que no podríamos conocer porqué ni cómo la interacción de los atributos de personalidad -reflejados por el puntaje CTMP- afectan la conducta de liderazgo. Vale decir, la evidencia correlacional del concepto de apareamiento o correspondencia que propone el modelo sería pobre.

---

<sup>19</sup>Fiedler, F. y García, J. Nee Approches to effective Leadership. New York: John Willey & Sons. 1987. Pág. 173.

c) **Modelo Normativo de Vroom y Yetton (1973)**

Estos autores desarrollaron un modelo de liderazgo enfocado a la participación de los subordinados en la toma de decisiones. En sus investigaciones encontraron que el estilo de gestión variaba entre cinco categorías conforme a la situación contingente. Así, basándose en la evidencia hallada, elaboraron una serie de normas que indicaban el estilo de conducción que se debe aplicar en relación a la situación imperante. La evidencia empírica ha apoyado la lógica de ésta teoría, encontrándose gran coincidencia entre el modelo y la realidad.

Asimismo, este modelo enfatizó el incremento de los seguidores involucrados en el rango de toma de decisiones desde autocrático a consultativo para los estilos de liderazgo del grupo.

La elección del estilo está basado en factores situacionales, incluyendo la importancia de la calidad de la decisión, disponibilidad de información para el líder y seguidores, claridad del problema y el grado en el cual la aceptación de los seguidores es necesaria para implementar la decisión. El estudio del modelo, puede dar a los líderes la voluntad y dirección de cómo tomar decisiones, cómo moverse en ellas y cómo mejorar estos procesos, como indican Hollander y Offerman (1990).

d) **Teoría Trayectoria-Meta**

Esta teoría se basa en la efectividad del líder y en el incremento de la motivación de los subordinados a lo largo de una trayectoria para dirigirse a una meta. Las tres contingencias para encarar al líder son:

- la tarea,
- las características de los subordinados, y
- la naturaleza del grupo de subordinados.

El énfasis de este planteamiento estaría en la conducta del líder como una causa de satisfacción para los subordinados. Entre las predicciones del modelo se cuentan:

- que la consideración de la conducta del líder será más efectiva cuando hay baja ambigüedad para los subordinados, mientras que la estructura iniciada será superior sobre condiciones de rol de alta ambigüedad y alta complejidad de trabajo, y;
- que los subordinados responderán mejor a la conducta directiva del líder cuando la tarea está inestructurada y menos cuando está estructurada.

e) **La Perspectiva Atribucional**

Esta teoría intenta explicar las diferentes reacciones del líder en términos de factores situacionales y procesos cognitivos del líder.

Así se explica, que los líderes atribuyen la principal causa de un pobre rendimiento ya sea:

- a algo interno al subordinado -como falta de esfuerzo o falta de habilidad- o
- a problemas externos, que estarían más allá del control del subordinado -tales como: que la tarea contaba con obstáculos inherentes, que los recursos eran inapropiados o, que la información era insuficiente, etc.

De este modo el tipo de atribución hecha por el líder vendría a influenciar la respuesta al problema. Entonces cuando se efectúa una "atribución externa", el líder más probablemente responde tratando de cambiar la situación -por ejemplo, proveyendo más recursos, proveyendo asistencia en la remoción de obstáculos, proveyendo mejor información, o cambiando la tarea para reducir los obstáculos inherentes, etc.

Ahora bien, cuando se hace una "atribución interna" y el líder por su parte determina que el problema es la habilidad insuficiente, la respuesta probable será proporcionar instrucción detallada, monitorear el trabajo del subordinado más cerradamente, etc., mientras que si el problema es percibido como siendo resultado de la falta de esfuerzo y responsabilidad del subordinado, la reacción más probable será dar consejo directivo o no directivo, dar una amonestación o reprimenda, castigar al subordinado, etc.

Cierto número de estudios encuentran que los directivos tienden a inclinarse hacia hacer atribuciones internas respecto del bajo rendimiento y esto lo guía para el uso de respuestas punitivas dirigidas al subordinado. Por su parte, el subordinado tendería a culpar a los factores externos por sus fallas o errores.

La incompatibilidad de predisposiciones de ambas partes -resultado de las atribuciones que ellos realizan hacen esto especialmente difícil para el líder en cuanto a manejar efectivamente problemas de rendimiento; así, las acciones punitivas son más sentidas por los subordinados, quienes no se sienten responsables por el problema.

Por ello, las investigaciones sugieren que sería necesario el entrenamiento para ayudar a los directivos a llegar a ser más cuidadosos, atentos, equitativos y sistemáticos respecto de la evaluación del rendimiento del seguidor.

Por otra parte, cierto número de investigadores han argumentado que los efectos de percibir la efectividad o de medir la características del líder, pueden explicarse en términos de la "teoría implícita". Vale decir, los seguidores pueden percibir conductas como si fueran un efecto de ciertos estilos conductuales del líder; así, si en una situación dada ellos tienen alguna idea acerca de la conducta del líder o de su efectividad usan su teoría de liderazgo implícito para inferir los atributos conductuales que lógicamente guían para percibir conductas.

La teoría de liderazgo, de este modo, explicó los resultados experimentales reportados por Lord y Cols. (1978) y otros en los cuales la manipulación de la conducta afectó las percepciones de las características del líder, independientemente de cualquier variación en la conducta actual del líder, como indican House, Splaner y Woycke (1991).

A su vez, se observa que la imagen que se tiene del líder organizacional ha ido cambiando en el tiempo acorde a los avances de la investigación y a los nuevos postulados teóricos, así como también respecto al nuevo escenario que el entorno ofrece para el funcionamiento y permanencia de la organizaciones, de modo que, si inicialmente se veía al líder como quien asumía un papel de dirección en una empresa y cuyo rol implicaba principalmente un proceso de influencia sobre sus subordinados para que éstos a su vez trabajaran por el logro de las metas organizacionales, los postulados actuales conciben al líder- además- como un innovador (aspecto que se retomará más adelante), de modo que, como indican Bennis y Nanus (1985), nada serviría mejor a una organización que ser proactivos, teniendo una visión de futuro. Esta idea es sustentada y explicada por el Liderazgo Transformacional, Carismático y Estratégico, siendo éste último modelo en el que más se aprecia explícitamente la nueva imagen del liderazgo.

Yendo a otro ámbito, a pesar de la proliferante literatura sobre el tema, como indica Mintzberg (1983, en Ket de Vries, 1990), la popularidad de la investigación del liderazgo no es igualada en cuanto a relevancia; asimismo, indica que en muchos de los estudios, el líder pareciera estar visiblemente ausente a lo que se suma la excesiva abstracción de los postulados de algunos teóricos. En este sentido, cabe mencionar la postura de Bennis y Nanus, quienes señalan que "Los libros sobre liderazgo son con frecuencia tan majestuosamente inútiles como pretenciosos"<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Bennis, W. y Nanus, B. Líderes: Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz. Colombia. Editorial Norma. 1985. Pág. 15.



Resultado de las mencionadas revisiones se encuentra que las teorías en competencia abundan; así encontramos: teoría de los rasgos, ambientales, humanistas, perceptuales, conductuales, situacionales, cognitivas, transformacionales, transaccionales y carismáticas, entre otras.

Continuando en la línea de las revisiones respecto al liderazgo como constructo teórico, Jago realizó un estudio de las mismas y trató de poner orden al estado de confusión de las teorías del liderazgo, realizando una tipología de ellas. Él comenzó por hacer una distinción entre teorías universales y teorías contingentes, siendo la primera visión del liderazgo un fenómeno general, y el segundo uno más específico.

Las teorías universales sugerirían, según Jago, que hay una mejor forma para liderar; adherentes a la teoría de la contingencia, en el otro extremo, proponen un enfoque que varía de acuerdo a la situación particular. Indica asimismo que el constructo teórico en cuestión es visto por algunos como un conjunto de rasgos personales, relativamente estables y duraderos. Otros investigadores, sin embargo, lo focalizan en conductas observables; aquí el liderazgo es visto para ser definido por las acciones del líder.

Además, esta distinción que hace Jago, puede ser concebida como aplicable en términos de desarrollo teórico en el tiempo, vale decir, las teorías universales se corresponderían con las teorías que en este estudio son vistas como antecedentes del liderazgo mientras que las teorías contingentes se corresponderían con aquellas aquí mencionadas dentro de los modelos teóricos actuales.

#### **1.4.4. Enfoque de Bass sobre Liderazgo Transformacional**

Bass (1985) definió a los líderes transformacionales primariamente en términos de los efectos del líder en los seguidores. Los subordinados sienten confianza, admiración, lealtad y respeto hacia el líder y ellos están motivados para hacer más de lo que originalmente esperaban hacer. Así, un líder puede transformar a los seguidores a través de:

- a) estructurarles más confianza respecto de la importancia y de los valores de realizar tareas exitosas.
- b) inducirlos a trascender los propios intereses por causa de la organización o equipo, y
- c) activar sus necesidades de alto orden.

Los líderes transformacionales para Bass influyen a los seguidores mediante el despertar en ellos extrañas emociones e identificación con el líder, pero ellos pueden también transformar a los seguidores para servir como un entrenador, profesor y mentor.

Para Bass, un líder transformacional es aquél que activa la motivación de los seguidores e incrementa el compromiso de los mismos, descuidando si los efectos últimos benefician a los seguidores, de manera que no excluye a los líderes que mueven necesidades de bajo orden tales como necesidades de seguridad, subsistencia y económicas.

#### **1.4.5. Teorías Liderazgo Estratégico**

Es planteado por Handscombe y Norman, y puede ser considerado como continuación del liderazgo carismático y transformacional, en cuanto a la base, tiene la idea de cambio y preparación de la organización para el futuro, dando especial énfasis a las características del entorno empresarial de la próxima década, el que se plantea como lleno de oportunidades, pero también de "riesgos" que sugieren un reto a la alta dirección, dado lo altamente competitivo del escenario internacional.

Así, señalan que "Las presiones nuevas y complejas sobre las empresas y los líderes empresariales -sobre todo el director ejecutivo- exigirán que se esté muy al tanto de una serie de nuevas cuestiones estratégicas emergentes"<sup>32</sup>.

De esta manera sostienen que los actuales procedimientos de dirección necesariamente habrían de adaptarse con el fin de alcanzar ventajas competitivas, de allí que sostienen que: "Serían esenciales las innovaciones en el uso tanto de la dirección como de la tecnología basada en la ciencia"<sup>33</sup>. Señalan además que la estrategia tiene que ver con la naturaleza, dirección y enfoque de la organización del mañana, siendo una de las actividades más útiles y estimulantes de los directivos el proceso de dirección, así como establecer, revisar y poner al día la estrategia de la compañía.

Finalmente mencionan siete objetivos del proceso estratégico, los que van desde construir una visión realista del futuro, pasando por alcanzar el compromiso del equipo con planes de acciones prácticos, desarrollar el equipo de alta dirección, prestar atención al cliente y a la nueva tecnología, adaptarse al cambio, proporcionar un marco de referencia y finalmente entregar criterios objetivos contra los cuales evaluar si deben buscarse o no nuevas oportunidades.

Cabe señalar que un aporte conceptual de Handscombe y Norman (1992) es el de perfilamiento estratégico: "un concepto diseñado para ayudar a identificar y responder a los eslabones perdidos en su práctica de dirección empresarial comparado con los criterios de éxito competitivo en el futuro"<sup>34</sup>.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

---