

---

# LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

*Jorge Angel Rumbo*

**Las condiciones de liderazgo pueden practicarse tanto para las tareas operativas conocidas como de “hacer que se hagan las cosas”, cuanto para la dirección estratégica, entendida como las decisiones que se toman en los más altos niveles de las instituciones para asuntos de importancia y de largo plazo.**

**P**ara algunos autores este título tiene distintos significados, por ejemplo para Koontz es sinónimo de influencia, o sea un proceso para influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y, además, con entusiasmo para lograr las metas de la organización. En el caso de Flippo, indica que puede definirse un estilo de liderazgo como un patrón de comportamiento gerencial, diseñado para integrar intereses y esfuerzos personales y organizacionales en procura de algún objetivo. Lazzatti indica que la actividad de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo conforman el concepto de liderazgo. Para dicho autor un grupo debe entenderse

como un sector pequeño de personas o bien un sector de una organización, así como también toda una organización; la organización puede ser tanto de pequeñas dimensiones como abarcar todo un Estado. Siguiendo a Lazzatti dice que los dos campos fundamentales del liderazgo están constituidos por:

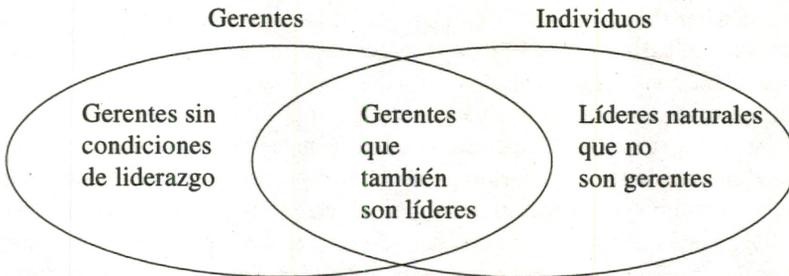
1. Un proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
2. El factor humano, esto es, para influenciar a la gente que haga voluntariamente o desempeñe sus tareas para el logro de los objetivos. Observemos que hay una diferencia entre ambos conceptos porque, en el caso de Lazzatti comenta que el liderazgo debe ser una tarea para que “voluntariamente la gente realice las tareas” (siguiendo los conceptos más actuales de influencia y persuasión). Estas definiciones, tanto de autores del exterior como de nuestro país y todo lo que está apareciendo actualmente sobre este tema, están indicando claramente que en los últimos cuarenta años el concepto de liderazgo está conteniendo un alto interés por parte de los estudiosos. Ello es así porque el liderazgo es un proceso complejo, que puede ser explicado por medio de muchas teorías —como vamos a ver a continuación— y modelos, los cuales muchas veces contienen distintas interpretaciones.

Algunos autores dan la impresión de considerar que el liderazgo es sinónimo de dirección tal como surge de las preguntas que efectúan tanto Donnelly como Koontz, a las cuales responden negativamente, en especial Donnelly, quien dice que el liderazgo es una parte de la dirección, pero no toda ella. El concepto actual es que liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos determinados. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia las metas. Las actividades de la dirección que incluye, entre otros procesos, la planificación y la toma de decisiones, se dice que no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. Algo parecido, aunque no incluye la influencia sobre las personas, lo dice Peter Drucker en su célebre libro *La gerencia*, cuando indica “hay una serie de tareas que son propias de la alta dirección, no porque ésta se ubique en la “cúspide” —es decir, porque ejerce la autoridad legal o el poder— sino porque son tareas que sólo pueden ser ejecutadas por personas capaces de percibir el panorama total de la empresa y de adoptar decisiones con respecto a toda la organización.

Tal como decíamos anteriormente una característica importante en las definiciones actuales respecto del liderazgo es que es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros. Habíamos visto que las escuelas de administración, a partir de la llamada de las Relaciones Humanas, habían empezado a observar estas causas importantes del factor social.

El gráfico que presentamos a continuación destaca la importancia de los

directores de cualquier nivel y también se observa la importancia que tiene el liderazgo para la dirección.



Uno de los estudios posiblemente más completos sobre el tema es el que presentan los autores French y Raven, los cuales mencionan que los cinco principios de la influencia que derivan en el término de poder son los siguientes:

1. Poder coercitivo. Este se basa en el peso de la autoridad.
2. El poder basado en las recompensas. A diferencia del anterior el subordinado se da cuenta de que cumpliendo con los deseos del superior recibirá algún tipo de recompensa.
3. El poder legítimo. Es el resultado de la posición de una persona dentro de la jerarquía de la organización.
4. El poder del experto. Este proviene de la habilidad, destreza o conocimiento que tiene un individuo; la posesión de más de uno de estos atributos atrae el respeto y la consideración de los demás y, en consecuencia, se transforman naturalmente en líderes. Esto lo podemos ver a diario en los jugadores de algún deporte que lo realizan en forma profesional, donde aquellos que se destacan son considerados como líderes en potencia.
5. El poder referente. Se basa en la identificación del seguidor con el líder, debido a que los individuos se identifican o quieren identificarse con personas que tengan atributos de mando, de poder, y por lo tanto conceden poder a las persona, debido a la atracción que ésta ejerce o a la creencia de que el líder posee recursos deseables como, por ejemplo, el de no equivocarse prácticamente nunca.

### El trabajo del liderazgo

Aunque la influencia es un ejercicio mutuo, porque para influir uno debe ser a su vez influido en cierta medida, esto significa que el líder debe estar influenciado por sus seguidores. Un jefe que trata de influir mediante la coerción o el temor, con el tiempo va a tener problemas. Este punto de vista del

liderazgo compartido tiene una significación importante que es la siguiente: la influencia puede dividirse o compartirse y ambas partes pueden ganar, un jefe que comparte la influencia con sus subordinados se puede beneficiar al establecer una mejor interacción y obtener más respeto. Los seguidores se pueden beneficiar aprendiendo del líder, dadas las condiciones de experiencia y habilidad que éste debe tener. Los gerentes y el personal de organizaciones que se consideran eficaces, se visualizan a sí mismos como personas que tienen mucha influencia y, cuanto mayor sea la influencia que tengan los jefes y sus subordinados dentro de una organización, mejor parece ser el rendimiento de la organización en su conjunto. (Sería una combinación del poder legítimo y el poder referente, mencionados en el punto anterior).

Dar mayor autoridad al personal se está generalizando cada vez más, porque se sigue la lógica de que, al compartir el poder con los subordinados, aumentan las capacidades de poder del líder.

### Actitudes del líder

Recordamos lo que había mencionado Douglas McGregor con sus teorías X e Y; de ellas surge que de acuerdo con las actitudes de los directivos o gerentes van a surgir las formas en que éstos van a realizar sus enfoques hacia las tareas del personal.

El autor Douglas McGregor fue el que determinó lo que se llamó la teoría X y la teoría Y. Estas parten de concepciones totalmente distintas y dice McGregor que sirven para demostrar el comportamiento organizacional de acuerdo con los enfoques que tengan los directivos. Para ello vamos a ver a continuación la figura en la cual resultan bastante explicativas los principales conceptos que se tienen mediante una y otra teoría.

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas son haraganas</li> <li>- Por lo tanto deben ser amenazadas con castigos para que cumplan sus obligaciones</li> <li>- Los seres humanos desean que se los dirija</li> <li>- No demuestran iniciativa ni cooperación</li> <li>- Son torpes y con poca inteligencia</li> <li>- Son ingenuos y pueden ser embaucados fácilmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El hombre promedio no muestra desagrado al trabajo</li> <li>- Las personas tienden a cumplir sus tareas</li> <li>- Los seres humanos demuestran iniciativa cuando se los estimula</li> <li>- Poseen alto grado de innovación y creatividad</li> <li>- Frecuentemente buscan nuevas responsabilidades</li> <li>- En la situación actual las posibilidades de las personas en las organizaciones se utilizan parcialmente</li> </ul>

Si nosotros queremos autoevaluarnos tendríamos que preguntarnos ¿qué clase de personas somos o quisiéramos ser?, ¿aquellas que tengan una teoría X o las que aplican la teoría Y? Y si se enfrentara una crisis ¿cuál de los dos enfoques utilizaría usted o quisiera utilizar? ¿Es o desea ser el tipo de líder que las organizaciones necesitan en la década que estamos promediando y en el siglo próximo?

### **Rasgos de liderazgo**

A comienzos del siglo XX se creía que los líderes poseían rasgos que los diferenciaban de los demás, tales como inteligencia, estatura física, confianza en sí mismos, capacidad de oratoria, etc., por lo que continuó la búsqueda de la mejor combinación de los rasgos durante los cuarenta años siguientes. El resultado de estas búsquedas tuvieron poca concordancia sobre qué características y habilidades caracterizaban a los líderes con éxito.

A pesar de la falta de concordancia entre los supuestos y la realidad se comenzaron a hacer muchos estudios en diversos ambientes organizacionales y aún ahora continúa la permanente investigación sobre los rasgos que pueden ser característicos de los líderes al aproximarnos al siglo XXI.

Warren Bennis realizó un estudio de noventa líderes prominentes y también de sus subordinados y pudo identificar cuatro características que resultan comunes y que deben poseer y desarrollar los líderes en la década de los 90. Estas son las siguientes:

1. Manejo de la atención: deben tener habilidad de comunicar un sentido de logro, en la fijación de metas que atraiga a sus seguidores.
2. Manejo del significado: deben tener habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión, ya sea oralmente o por escrito.
3. Manejo de la confianza: deben trasuntar la posibilidad de ser confiables y consecuentes, de manera que las personas puedan confiar en ellos.
4. Manejo de sí mismos: deben poseer habilidad para conocerse y utilizar sus habilidades dentro de los límites de fortaleza y debilidad que tiene todo ser humano.

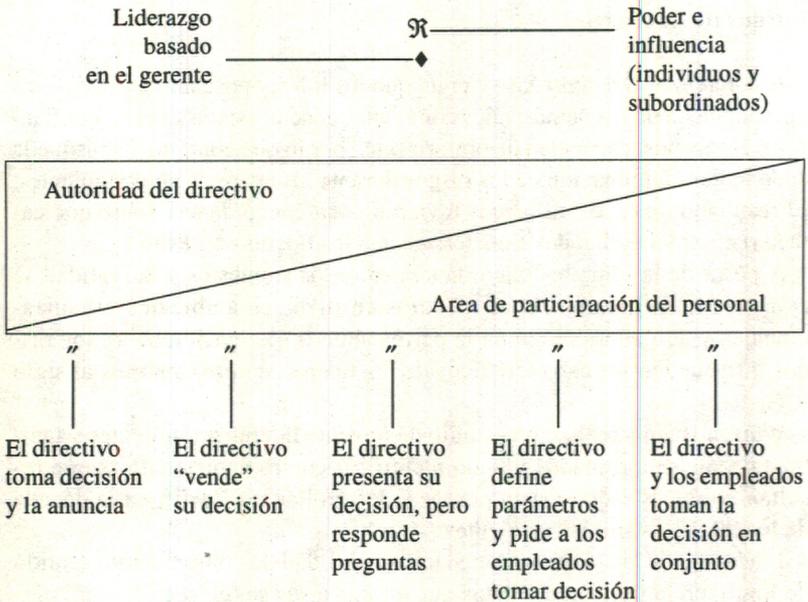
Los resultados de la investigación de Bennis sugieren que los líderes transfieren poder a sus organizaciones con el objeto de crear un ambiente de trabajo positivo y cuando sus seguidores se sienten bien en su trabajo y confían en su líder saben que, además, entienden qué se espera de ellos, se vuelven contrahídos a la tarea y se comprometen personalmente a tener un buen rendimiento.

### **Cualidades personales o estándares de comportamiento**

Debido a que el enfoque sobre los rasgos no pudo ser sustentado comple-

tamente, surgieron otras investigaciones ofreciendo diversas clases de interpretación sobre el liderazgo. Las teorías del comportamiento personal sostienen que los líderes pueden clasificarse mejor por medio de sus cualidades personales o también por sus estándares de comportamiento o estilos.

Veamos a continuación en el siguiente gráfico cuáles son algunos de dichos estándares:



**Proposición de Warren y Smith**

Estos autores sostienen que los gerentes tienen con frecuencia dificultad para decidir cuál es la acción más apropiada para resolver un problema en particular y, por lo tanto, no están seguros de si deben tomar una decisión o bien delegar la autoridad de la toma de decisiones en sus subordinados. Según esta teoría, los líderes eficaces serían aquellos que se puedan adaptar o sea que pueden delegar autoridad eficazmente debido a que toman en cuenta la capacidad de sus subordinados, como también los objetivos que deben lograrse. Estos autores piensan que los líderes no deben elegir un estilo estrictamente autocrático o democrático, sino que deben ser lo suficientemente flexibles para enfrentarse a diferentes situaciones.

**Los estudios de Michigan**

Recordemos que ya los autores que continuaron a los de las escuelas

administrativas de las Relaciones Humanas habían clasificado a distintos estilos de dirección. Recordemos que Kurt Lewin hablaba de tres estilos principales de liderazgo:

1. Autocráticos
2. Participativos
3. Permisivos

Cierta forma de continuidad con dichos estudios fueron los realizados por Rensis Likert, de la Universidad de Michigan con un conjunto de investigadores que efectuaron estudios sobre liderazgo.

Likert sugirió la existencia de cuatro sistemas de administración:

Sistema 1. Se describe como “**explorador-explorador-autoritario**”; sus administradores son extremadamente autocráticos y tienen poca confianza en los subordinados.

Sistema 2. Se le llama “**benevolente-autoritario**”, en este los gerentes tienen algún grado de seguridad y confianza en los subordinados, motivan con recompensas y en algunas oportunidades con temor y castigos.

Sistema 3. Se conoce como “**consultivo**”: los administradores en este sistema tienen mucha seguridad y confianza, aunque no total, en los subordinados; por lo general tratan de utilizar las opiniones y las ideas de estos últimos.

Sistema 4. Es el más participativo de todos, justamente por esa causa lo llamó grupo “**participativo**”. Los administradores en este sistema tienen plena confianza y seguridad en sus subordinados en todos los asuntos. En general, Likert encontró que los administradores que aplicaban este último enfoque tenían mayor éxito como líderes.

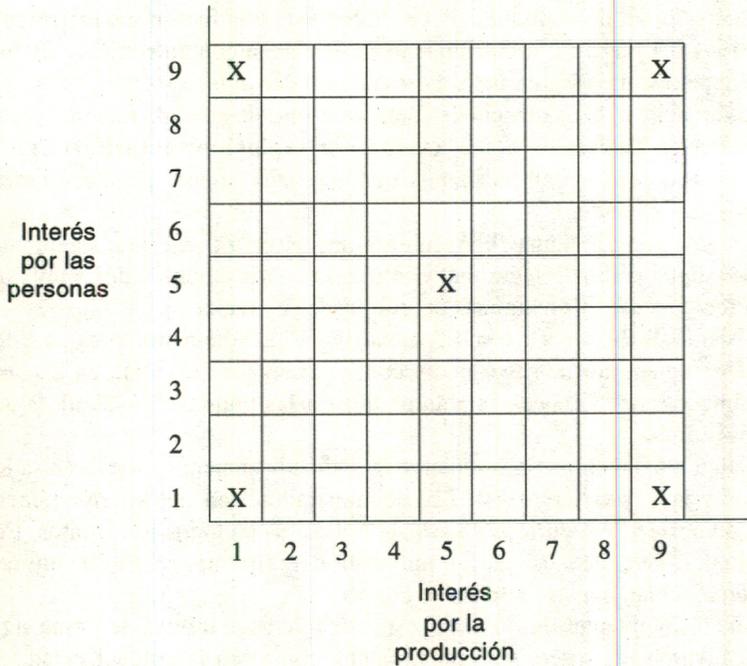
Likert finalmente sugirió que el estilo de liderazgo influye de forma significativa en los criterios de rendimiento, como son la productividad, el presentismo, los resultados de las tareas, etc., los cuales eran más adecuados desde el punto de vista de una organización, cuando se utilizó una supervisión general o centrada en los empleados. Likert dio a entender que la dirección puede practicarse pensada o basándose en el personal siempre que fuera posible.

### Los estudios de Ohio State

En 1945 un grupo de investigación de la Universidad de Ohio State también efectuó estudios sobre nuestro tema. Posiblemente el aspecto de estos estudios que recibió mayor difusión fue la identificación de dos dimensiones de la conducta de liderazgo identificadas como “consideración” y la “estructura inicial”. A estas dos dimensiones describe la conducta del liderazgo en el ambiente de las organizaciones, los investigadores de Ohio clasificaban a los líderes en las dimensiones de la consideración y de la estructura de la dimensión.

**La teoría de la Grid o rejilla gerencial**

Otra teoría sobre las cualidades personales o estándares de comportamiento de los líderes es la creada por Robert Blake y James Mouton que propusieron que el liderazgo podía ser graficado en dos dimensiones.



De acuerdo con la figura, vamos a destacar cinco estilos típicos o específicos de liderazgo que se utilizan para mostrar los diferentes enfoques que existen para dirigir a los subordinados; en este caso que presentamos son sólo cinco pero existen muchos posibles estilos de liderazgo que pueden presentarse.

1.1 Estilo pobre: el líder realiza el menor esfuerzo posible para realizar el trabajo.

9.1 Tarea: el líder se concentra en que se termine la tarea, pero demuestra poco interés en su personal.

1.9 Club campestre: el líder se enfoca en apoyar y mostrarse considerado con la gente; sin embargo no se preocupa por el trabajo en sí. Se denomina club campestre porque en realidad los gerentes de estos establecimientos deben ocuparse más por las relaciones humanas que por las tareas que en ellas se puedan realizar.

5.5 A mitad de camino: los objetivos de este estilo permiten lograr tanto

un interés por la producción, como también mostrar interés por el personal. Sin embargo está en un término medio y no se destaca en ninguno de los dos sentidos.

9.9 Tarea de equipo: el jefe estimula tanto la producción como la moral de su personal, coordina e integra las actividades del grupo.

La rejilla o *grid* gerencial constituye un dispositivo de suma utilidad para identificar y clasificar los estilos administrativos, aunque no explica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la rejilla. Sin embargo, podría complementarse con una descripción de los criterios que se adoptaron para la evaluación realizada, con lo cual se mejoraría la interpretación de dicha grilla.

### **Contexto en que se desenvuelve el liderazgo**

Después de muchos años de estudio, la mayoría de los directivos de hoy cuestionan la idea de que un estudio particular de liderazgo es eficaz en todas las situaciones, ya que consideran que un gerente se puede comportar como un líder considerado y no puede estar seguro de obtener resultados fehacientes en todos los casos. Para enfocar el presente problema vamos a mencionar a continuación el enfoque de contingencia de Fiedler.

### **Teoría de la contingencia**

Fiedler es un investigador que determina que hay tres dimensiones de contexto importantes que se supone que tienen influencia en la eficacia del líder. Ellas son:

1. Las relaciones entre el líder y el subordinado
2. La estructura de las tareas
3. Las posiciones de poder

Para enfocar este estudio, Fiedler estableció dos estilos típicos y principales de liderazgo. Uno de ellos orientado especialmente hacia la tarea y otro orientado a establecer buenas relaciones personales y a alcanzar un puesto destacado en la empresa.

Fiedler indicó lo favorable de la situación como en el grado que una situación determinada le permite a un dirigente ejercer influencia sobre su grupo. La investigación de Fiedler determina que no hay nada que podamos determinar como automático o "bueno" tanto en el estilo orientado hacia la tarea o en el orientado hacia la satisfacción de las personas. La eficacia del liderazgo depende de distintos elementos existentes en el ambiente del grupo, lo cual es algo que podría esperarse.

### **La teoría de las rutas y las metas**

Otro enfoque de liderazgo que se apoya en la teoría de las expectativas y de la motivación, es la teoría denominada de las rutas y las metas. Esta

teoría sugiere que existen y pueden utilizarse cuatro tipos de liderazgo:

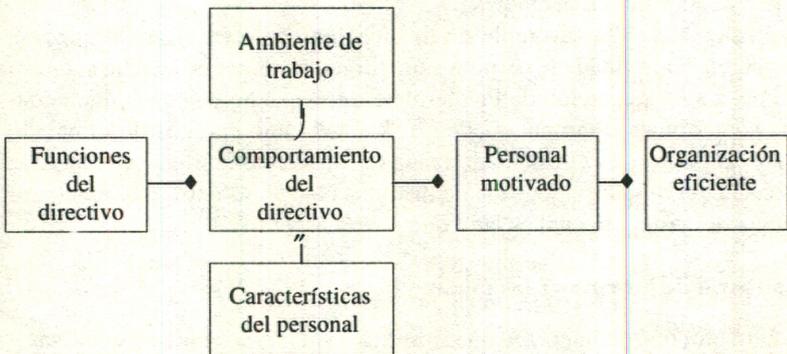
1. Directivo: el líder dirige y no hay participación de su personal en la toma de las decisiones.
2. De apoyo: el líder asume una actitud amistosa y está interesado por su personal como seres humanos.
3. De participación: el directivo solicita, estimula, recibe y utiliza las sugerencias de su personal para tomar decisiones.
4. Orientado hacia el logro de los objetivos: el líder establece objetivos ambiciosos para los subordinados y confía en que puedan lograrlo.

Esta teoría, a diferencia de la anterior, sugiere que estos estilos son utilizados o pueden ser utilizados por el mismo líder en diferentes situaciones. En esta teoría el líder tiene las siguientes posibilidades:

1. Reconoce y estimula las necesidades de compensación del personal sobre los que el líder tiene control.
2. Premia por el logro de objetivos.
3. Apoya el esfuerzo de los subordinados para lograr las metas.
4. Ayuda a disminuir las barreras que pueden interferir en el logro de los objetivos.
5. Aumenta las posibilidades de satisfacción personal por parte de sus subordinados.

Un ejemplo de rutas y metas que integra la teoría y la investigación sería sugerir que:

1. Los gerentes tienen que estimular los intentos del personal ofreciendo, recompensas válidas y que estén relacionadas con el esfuerzo y el rendimiento de ellos.
2. La posibilidad que el esfuerzo de la gente dé como resultado un alto rendimiento depende de los conocimientos y habilidades de los subordinados, así como en la falta de obstáculos para efectuar el trabajo.
3. Las recompensas recibidas por el personal son estimadas como valiosas y equitativas, los subordinados que las reciben estarán satisfechos y tienen menos tendencia a abandonar su trabajo.



Grupo II: El líder comparte el problema con su personal, lo trabaja grupalmente y juntos proponen alternativas, las evalúan y llegan finalmente sobre un consenso a determinadas soluciones. En estas circunstancias, el líder actúa como un director o coordinador y la solución tiene el apoyo del grupo, el cual la acepta y es puesta en práctica.

A partir de allí el líder, según la teoría de Vroom y Yetton, tiene siete factores del contexto que necesita tener en cuenta. Dichas situaciones son las siguientes:

1. ¿Existe algún requisito de calidad para que una solución sea mejor o más racional que otra?
2. ¿Existe la suficiente información para tomar una decisión adecuada?
3. ¿El problema está estructurado?
4. ¿Es necesario que los subordinados acepten la decisión para que ésta pueda ser aplicada?
5. Si yo mismo tomara la decisión ¿hay posibilidades razonables de que ésta sea aceptada por mi personal?
6. ¿Mis subordinados comparten las metas de la organización que pretenden lograr al resolver el problema planteado?
7. ¿Se puede presentar la posibilidad de que ocurra algún tipo de conflicto entre los subordinados que prefieran otras soluciones?

Con este tipo de preguntas se arma todo un árbol de decisiones, con lo cual se llega finalmente a la toma de una decisión para el problema que se está presentando. Vroom y Yetton usan este esquema para determinar el mejor estilo de liderazgo para una situación dada de problema. Se dice que esta teoría ha sido probada y aceptada en diferentes organizaciones. Posteriormente, un estudio efectuado por Vroom con Arthur Jago, determinó que los gerentes de máximo nivel en las jerarquías organizacionales tienden a utilizar estilos más participativos que los gerentes de niveles inferiores.

### **El líder y su importancia en las organizaciones**

Max Weber, en su estudio sobre historia, había determinado que existían hasta el momento de formular su teoría dos grandes clases de elementos que determinaban el poder en las organizaciones: uno de ellos eran factores míticos y otro, habilidades o condiciones carismáticas.

El punto de vista de Weber destacó el comportamiento magnético de las personas para que las tareas fueran llevadas a cabo. Desde una óptica actual digamos que el líder carismático ejerce una influencia significativa en sus seguidores quienes se sienten atraídos por su magnetismo, los poderes y su habilidad excepcional para enfrentar las crisis.

Otros autores, en lugar de hablar del poder carismático, se refirieron a la condición de héroe. En este caso un autor, Burns, dice que el liderazgo

heroico fue llevado a cabo por los líderes que estimularon a sus seguidores. Bass amplió el punto de vista de Burns indicando que el líder transformador es una persona que crea, que realiza y para ello existen los siguientes atributos en los cuales ellos denominan el líder transformador:

Inspiración, estímulo intelectual y la sensación de que cada seguidor es o debe ser tenido en cuenta.

Para ello los conceptos de Burns y Bass sugieren que los líderes deben estimular, cambiar y usar los valores, creencias y necesidades de su personal, los cuales son rápidamente cambiados en épocas de crisis. Las otras interpretaciones del liderazgo como son los enfoques de contexto y las condiciones o cualidades personales se centran en un liderazgo en que existe una relación, un intercambio entre los líderes y sus seguidores.

### **Aplicaciones del liderazgo**

Según Mintzberg, el rol de líder del directivo amalgama distintos elementos formando una empresa de colaboración. En términos más actuales, el concepto de excelencia de Tom Peters comprende a los conceptos mencionados anteriormente; por un lado, atender a la innovación (las tareas, los productos), por otro lado, priorizar a los clientes —la parte más importante, posiblemente, del medio ambiente— y la base de ambos conceptos anteriores es la propia gente de la organización, sin la cual no podremos mantenernos ni progresar. Y en el centro de este hipotético triángulo conceptual —la esencia del liderazgo— lo constituye el “gerenciamiento dando vueltas por alrededor”. Esto significa que no se concibe un directivo, gerente o jefe que no esté en contacto con su medio ambiente interno y con el entorno que lo circunda; debe conocer la realidad de su propia empresa, tanto como atender a las posibilidades, comentarios y tendencias del contexto, mediante visitas o giras reales y de comunicación con la realidad que lo rodea.

Es decir, que las condiciones de liderazgo pueden practicarse tanto para las tareas operativas conocidas como de “hacer que se hagan las cosas”, según Drucker, como para la dirección estratégica, entendida como las decisiones que se toman en los más altos niveles de las instituciones para asuntos de importancia y de largo plazo. En este último caso, es indispensable para los procesos de mejoramiento continuo, la aplicación del concepto de calidad total o el más reciente de reingeniería. En todos estos esquemas se enfatiza que, para lograr resultados de cambio y excelencia, deberá estar comprometido el liderazgo máximo de la organización para insuflar de entusiasmo y contenido la posibilidad de obtener eficiencia y beneficios, tanto para la institución como para la comunidad en la que ésta se desempeña. De esta forma tiene sentido también el liderazgo, considerado como apoyado en principios éticos que permitan cumplir con la res-

ponsabilidad social de todo directivo.

## BIBLIOGRAFIA

MINTZBERG, H., *La naturaleza del trabajo directivo*, Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1991, capítulos 3 y 4.

CHIAVENATO, I., *Introducción a la teoría general de la administración*, McGraw Hill/Interamericana de México S.A. de C.V., México, 1989, capítulos 6 y 13.

DRUCKER, P., *La gerencia*, El Ateneo, Buenos Aires, 1990, capítulos 49, 50 y 51.

HAMPTON, D.R., *Administración*, McGraw Hill/Interamericana de México S.A., México, 1991, capítulos 11, 12 y 13.

LAZZATTI, S., *Management. Funciones, estilos y desarrollo*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1993.

STONER, J.A.F. y C.WANKEL, *Administración*, Prentice-Hall Sudamericana S.A., México, 1989, capítulos 15 y 16.

DONELLY JR., J.H., J.GIBSON y J.M.IVANCEVICH, *Dirección y administración de empresas*, Addison-Wesley Iberoamericana, EU, 1994, capítulos 10, 12 y 13.

RUMBO, J.A., A.Musikman, R.Sillitti, *Elementos para una administración exitosa*, (con E.Pérez Weigel, C.Calcagno, C.Chaves, A.de Mendonça, G.Gedeon, P.Turczak), Editorial C & C, Buenos Aires, 1995.

