

LO QUE LLAMAMOS LIDERAZGO: CONSIDERACIONES CRÍTICAS DE LO QUE OCURRE EN DIVERSAS ORGANIZACIONES

María Mercedes Botero, MA*

Programa de Psicología de la Universidad del Norte en Barranquilla, Colombia

RESUMEN

Se persigue presentar consideraciones sobre el tema del liderazgo. Plantear la diferencia de posturas conceptuales desde las ópticas de la Psicología y la Administración; se pretende provocar una reflexión para la toma de conciencia de los retos que plantea el liderazgo en las organizaciones modernas. Trabajando desde la Universidad del Norte de Barranquilla, en organizaciones del sector industrial, comercial, sindical y educativo, se trata de clarificar cuáles son las características, estilos de liderazgo, el contexto, tareas y comportamientos propicios para que líderes y seguidores interactúen en función de objetivos comunes, e identificando el clima y la cultura organizacional que se dan en estos ambientes, donde el liderazgo no es una moda sino un reto.

ENTRANDO A CONCEPTUALIZAR

En el ámbito científico, los estudios sobre liderazgo escasean, haciendo urgente una fundamentación teórica que dé cuenta del tópico. Las investigaciones más conocidas al respecto nos remiten, entre otros, a Douglas Mc Gregor (1960), quien estudia el influjo de la filosofía del líder en su conducta y estilo de dirección; a Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1973), centrados en el análisis de la relación entre los estilos autoritario y democrático; y también a Robert Blake y Jean Mouton (1975), quienes definen dos variables vertebrales sobre las que descansa el ejercicio de liderazgo, a saber, la orientación hacia los resultados y la orientación hacia la conducción de las personas.

Ahora bien, no se trata de dejar a un lado todos los modelos teóricos y conceptos de liderazgo para aportar un abordaje unívoco; nada más presuntuoso y lejos de mi propósito. El objetivo perseguido con esta presentación es realizar una revisión de la literatura y señalar lo que, a mi parecer, son los conceptos y modelos más adecuados a la hora de fundamentar un estudio coherente del liderazgo en contextos organizacionales. Esta es, por lo tanto, una perspectiva

más entre otras, y se basa en el presupuesto de que cada praxis investigativa requiere un cimiento conceptual, teórico y metodológico no necesariamente indiscutible, pero sí concordante y válido.

En el campo empresarial, se tiende a utilizar indiscriminadamente los vocablos liderazgo, administración y dirección como sinónimos, de tal forma que se entiende el liderazgo desde un “enfoque directivo”. Joan Ginebra, en su libro *El liderazgo y la acción*, se refiere a esta tendencia, afirmando que debido a la misma, se le otorga al término liderazgo mayor o menor dignidad de acuerdo a la concepción que se tenga sobre lo que es dirigir. Así, para quienes dirigir y administrar significan lo mismo y el juego de la dirección se enmarca en la competencia por adaptarse al entorno cambiante mediante el uso de tecnologías avanzadas, líder es lo mismo que tecnócrata. En cambio, para aquellos que relacionan dirigir con establecer objetivos y conducir a una organización hacia ellos, el liderazgo se teñirá de variables como empeño y afán de logro. Y si se trata de alguien que se adscribe a la corriente humanista y cree que dirigir es necesariamente conducir con valores, entonces el líder es fuente y transmisor axiológico. Desde una posición

* Actual Presidente de ASCOFAPSI Asociación Colombiana de Facultades de Psicología. Psicóloga, Magister en Estudios Políticos y Económicos, especialista en Psicología Clínica. Especialista en Desarrollo Organizacional. Directora del Programa de Psicología Universidad del Norte en Barranquilla Colombia. Consultora empresarial. E-mail: mmbotero@uninorte.edu.co

aún más extrema, liderazgo es sinónimo de santidad. Lo cierto es que muchos han subrayado la diferencia entre liderar y dirigir, afirmando que las organizaciones actuales necesitan líderes y no administradores.

Otro tipo de confusión más común consiste en entender el liderazgo como primacía o como equivalente a tener el poder, el mando o la responsabilidad. El primer equívoco suele presentarse en los campos de la mercadotecnia y de la ciencia administrativa, en donde es habitual hablar en términos de productos o empresas líderes del mercado. El segundo caracteriza a ambientes propios de instituciones gubernamentales o grupos organizados, en donde las nociones de liderazgo, poder y autoridad se amalgaman hasta tal punto como parte de la cultura organizacional, que es difícil discernir a qué se refiere cada una. Muchos teóricos distinguen claramente la posición de líder de la de aquél que ocupa un cargo en la jerarquía de una organización cualquiera: el status inherente a un cargo no necesariamente convierte a su ocupante en líder.

La postura de John Kotter (1990) es menos radical, puesto que arguye que aunque dirección y liderazgo se diferencian, no son conceptos mutuamente excluyentes. De acuerdo con Kotter, no hay razón lógica para pensar que una persona con antecedentes y preparación idóneos no pueda desenvolverse adecuadamente en ambas circunstancias. Los dos conceptos -dirección y liderazgo- pueden complementarse y a menudo se superponen. Pero, simultáneamente, es necesario afirmar que la dirección es más formal, científica y universal que el liderazgo, puesto que implica el uso de instrumentos y técnicas específicas diseñados para ser empleados en una heterogeneidad de situaciones y contextos. La dirección, así concebida, no es efectiva si no va acompañada de un buen liderazgo, porque tiende a ser rígida. Por consiguiente, dirección sin liderazgo conduce a la burocratización progresiva de las organizaciones y a su consecuente obsolescencia. Asimismo, un liderazgo muy fuerte tiende a ser demasiado cambiante y hasta arbitrario cuando no está matizado por un sentido adecuado de dirección. El colofón de tales consideraciones es, según Kotter que “en líneas generales se puede decir que en épocas estables y de prosperidad, un cierto grado de liderazgo con una dirección fuerte, puede ser una combinación ideal; por el contrario, en épocas de crisis y de caos, puede convenir un fuerte liderazgo unido a un grado limitado de dirección”

Con respecto a este punto, tenemos el siguiente hecho, contextualizado en el ámbito colombiano: El 76% de todos los negocios que existen hoy en el país, son familiares y cerca del 80% de las grandes empresas privadas, incluidos los grupos económicos, son empresas de familia. Estas empresas entrañan, por la naturaleza de las relaciones que se establecen entre la mayoría de sus integrantes, un enfoque de conducción más volcado hacia el liderazgo que hacia la dirección, lo cual coincide con la época de crisis económica generalizada que se vive a lo largo y ancho del país. Es curioso constatar, entonces, que los empresarios colombianos han aplicado (en la mayor parte de los casos, de manera intuitiva) los preceptos de Kotter.

Continuando con la revisión conceptual sobre el tema que me ocupa en esta presentación, las aproximaciones al tema del liderazgo a las que me refiero provienen básicamente de dos ramas: la psicología social y las ciencias administrativas. En la línea de la psicología social, tenemos principalmente las definiciones que hacen hincapié en un proceso de influencia según el cual el liderazgo es función de la relación que establecen líderes y seguidores sobre la base del influjo que los primeros puedan tener sobre los segundos. En esta perspectiva tenemos la definición de Homans (1961), para quien el líder de un grupo es aquel que posee mayor autoridad, entendida ésta como la capacidad de una persona para influir a un gran número de miembros del grupo de forma regular. Desde el punto de vista del autor, una persona consigue autoridad y se convierte en líder siguiendo el modelo transaccional: dotando a los miembros del grupo de recursos valiosos que éstos no pueden obtener por cuenta propia, y recibiendo a cambio prestigio, estima y capacidad para influir. Por su parte, Hollander (1969, 1970), considera, al igual que Homans, que el liderazgo implica una relación de influencia transaccional que depende, al menos, de dos factores: la percepción que los seguidores tienen acerca de la capacidad del líder para alcanzar los objetivos grupales y su conformidad inicial con las normas del grupo. Para Cartwright y Zander (1971), el liderazgo consiste en poseer el poder personal y social para convertir una intención en un resultado, manteniéndolo con, a través y para la gente. Para ellos, el líder es aquel que, sin importar su posición en la escala jerárquica, es quien más influye en el grupo en el proceso de clarificar metas y alcanzar resultados. Inicialmente, parecería que la definición de estos dos

autores centrara el liderazgo en capacidades meramente personales, pero su enfoque en la consecución de resultados a través de la influencia sobre los miembros del grupo incluye su concepción dentro de la aproximación tratada.

Dentro de las ciencias administrativas, segunda rama dentro de la cual se enmarcan las definiciones revisadas, tenemos otras visiones del liderazgo, centradas básicamente en el líder como agente de cambio, visionario y estratega. De acuerdo con John W. Gardner (1991), ser líder consiste en concebir y comunicar metas capaces de hacer trascender a las personas sus propios intereses y conflictos para comprometerlas en la consecución de objetivos comunes a través de sus mejores esfuerzos. Muy parecida es la concepción ideal de John P. Kotter (1988), para quien el liderazgo “es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”.

Joan Ginebra (1994, p. 6), por su parte, concibe al liderazgo como un proceso de “arrastre” en contraposición al “empuje”:

El liderazgo es un modo de mover una organización. Para nosotros el liderazgo es, en parte, una cualidad personal y, en parte, un fenómeno situacional que produce o ayuda la convergencia de una organización hacia un propósito, sin perjuicio de que esta convergencia esté impulsada también por otros procedimientos que actúan sobre la organización. El líder tira, arrastra, y los otros procedimientos empujan. Y el arrastre se mueve en la espontaneidad.

Las anteriores definiciones hacen parte de un caudal de literatura no científica y enfatizan el papel del líder como motor de cambio no impositivo, como agente capaz de dirigir a las personas hacia el logro de metas comunes por voluntad propia, sin que medie ninguna acción punitiva. Generalmente, tales definiciones son recibidas con entusiasmo por el ciudadano profano, todavía aferrado a la figura del líder revestido de cualidades que lo hacen casi un ángel, el llamado líder carismático, al que me referiré posteriormente. Pero hemos de notar en ellas un fuerte contenido ideológico de base que sesga el carácter transaccional de la relación líderes-seguidores al que se hacía alusión antes. El enfoque del líder como agente de cambio lo humaniza y resalta la libertad y consecuente responsabilidad inherentes al ejercicio del seguidor, pero cubre

sigilosamente el hecho de que los seguidores también obtienen ventajas al dejarse conducir por su líder, y que muchas veces, esas ventajas no tienen que ver con el simple logro de los objetivos grupales. Existe toda una gama de beneficios secundarios a la pertenencia de un grupo que se relacionan más con elementos puramente subjetivos que con intereses compartidos alrededor de los cuales se organiza la acción.

Dentro de la perspectiva del líder como visionario tenemos a Warren Bennis (1985), para quien el líder es un profeta y artista del futuro con la capacidad de hacer que las visiones se hagan realidad, lo cual implica conocer el presente ampliamente para poder proyectarse hacia el porvenir. Liderar es, pues, cuestión de prever, de ser prospectivo en contraposición a ser reactivo, de adelantarse a su tiempo, como todos los grandes hombres de la historia. La posición de los especialistas en planeación estratégica no está muy lejos de la anterior. Peter Drucker (1990) y Kenichi Ohmae (1995), por ejemplo, se refieren al líder en términos de un globalizador de metas, ideas y programas que genera actividades y procesos sistematizados. El líder visionario tiene un conocimiento intuitivo de las condiciones futuras y lo combina con la audacia suficiente para aprovechar el flujo de las circunstancias, de tal manera que siempre se convierte en “el hombre preciso y en el momento justo”: ese maravilloso producto de factores personales y circunstanciales que tiene la capacidad de deslumbrar a quienes le rodean por esa aparente capacidad para “adivinar” cuándo es asertivo tomar la iniciativa.

Cabe observar que este tipo de definiciones también son limitantes, por cuanto se centran en demasía en cualidades de tipo personal para describir la naturaleza del liderazgo, descuidando otros tipos de variables involucradas, como son las expectativas de los seguidores y los factores del contexto, entre otras. Prácticamente, estas definiciones minusvaloran los hallazgos de las investigaciones llevadas a cabo al interior de los predios de la psicología social, sobre todo de las que tienen que ver con el proceso de influencia ya descrito.

Otras definiciones cobijadas bajo el ala administrativa, muy comunes en los últimos años, colocan la esencia del liderazgo en el servicio: “Ser líder es servir” (Blanchard, 1999). Esta disyuntiva supone una paradoja sobre la cual ya algunos autores han disertado: el líder

dirige, pero al mismo tiempo sirve a sus seguidores. El líder sirve porque ha de utilizar sus energías, talentos y esfuerzos en la consecución de las metas de sus seguidores, procurando que éstos se desarrollen. Estas metas son las mismas que las del líder y las de la organización; por lo tanto, si el líder conduce al éxito, todos ganan. La definición de liderazgo como servicio intenta integrar el sentido ético trascendente de este ejercicio con el proceso mismo de delegación. De nuevo, ante tal despliegue de ecuanimidad, se dibuja una sonrisa socarrona en la cara de muchos. Los aspectos ideológicos subyacentes quedan sepultados, otra vez, bajo una capa de humanismo avasallador. ¿Quién podría resistirse a la tentación de sucumbir ante una definición que aúna el carácter prospectivo necesario para un liderazgo en épocas de cambio con esa calidez de la imagen del líder como amigo interesado en el bienestar y en los intereses propios?

La misión, visión y metas de una organización cualquiera concuerdan con los objetivos de los puestos y cargos, pero no necesariamente con los de sus ocupantes. Negar los intereses e iniciativas individuales, muchas veces distintos y hasta francamente opuestos a los de la organización, no viene al caso. Es otra faceta del viejo vicio de no reconocer los aspectos poco amables del ser humano, en este caso, el hecho de que las organizaciones necesitan alcanzar metas que, frecuentemente, sobre todo cuando se trata de capitales, productividad y competencia, no coinciden con las perspectivas de crecimiento personal y desarrollo sostenible. Si bien es cierto que el contexto mundial y organizacional en particular y las concepciones sobre el trabajador han cambiado hasta tal punto que los presupuestos tayloristas sobre el hombre ya no son válidos, no podemos olvidar que el juego de los grupos y organizaciones de todo tipo es uno de intereses: sociales, económicos, políticos, etc. Parece obvio, pero generalmente se pasa por alto esta realidad, tal vez porque implica un cuestionamiento ético a la labor de quienes se desenvuelven en contextos organizacionales, especialmente los responsables de los procesos que se gestan al interior de los departamentos de Recursos Humanos, quienes son vistos a veces como verdaderos “ingenieros” encargados de potenciar la competencia de los empleados.

En esta misma línea se desarrollan las definiciones actuales, muy dentro de las concepciones humanistas que recogen aspectos hasta de la corriente de la filosofía

existencial. Para algunos autores como David Casares Arrangoiz (1994), “La complejidad del concepto (de liderazgo) nos refuerza en la idea de que el liderazgo es una situación existencial de la relación humana que no puede ser conceptualizada de una sola forma, como tampoco la vida misma”. El autor mexicano define al líder como “...un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados” (Casares Arrangoiz, 1994). Estos resultados se conciben en términos de riqueza material, social, cultural y espiritual, brindándole al hombre recursos necesarios para elevarse en cuanto a su calidad humana integral. Esta es una concepción también viciada, pero interesante como creadora de nuevas posibilidades, al fomentar un liderazgo no centrado en los objetivos sino en las cualidades de quienes los conciben. Los resultados, a diferencia de anteriores definiciones, sólo se nombran al final: “...y con el fin de lograr resultados”. Ciertamente o no en la praxis, por lo menos la definición es coherente dentro de la orientación humanista al considerar los resultados sólo como una consecuencia más en la dinámica del liderazgo.

Esta distinción entre las definiciones formuladas desde la psicología social y desde las ciencias administrativas, podría equipararse a la diferenciación que Burns (1978) llevó a cabo entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional o, lo que es lo mismo, entre liderazgo transaccional y liderazgo carismático.

El liderazgo transaccional cubre todas las definiciones ya estudiadas dentro de la psicología social que se refieren a un proceso de influencia, y como su nombre lo indica, se enfoca en las transacciones o intercambios que se gestan entre líderes y seguidores. En un contexto organizacional, el líder transaccional garantiza la satisfacción de las necesidades de sus seguidores y sus condiciones de trabajo, mientras que éstos, a su vez, llevan a cabo las tareas que les han sido asignadas para alcanzar los objetivos propuestos. Los factores que subyacen al liderazgo transaccional son: a) Los líderes

utilizan compensaciones contingenciales (Fiedler, 1967), es decir, que tienen que ver con la situación, con el contexto entendido como las condiciones de trabajo en el caso de las organizaciones y el medio en que se halla la satisfacción de necesidades para motivar a sus seguidores y b) Sólo en el caso de que los seguidores no alcancen los objetivos de rendimiento establecidos, el líder tomará medidas correctoras.

El liderazgo carismático, por su parte, es una definición no exclusiva del campo de las ciencias administrativas; más bien es originaria de las ciencias sociales. En efecto, el término carismático (de carisma, palabra utilizada originalmente en el ámbito religioso y que significa gracia) fue empleado por el sociólogo alemán Max Weber, para referirse a un tipo de dominación. El término pasó de designar un tipo de dominación o autoridad a adjetivar una clase de liderazgo, pero sólo hasta épocas recientes se ha dado cuenta de tal cambio. Antonio O. Donini (1994), verbigracia, afirma que más que de “autoridad carismática”, deberíamos referirnos a “liderazgo carismático”, puesto que la autoridad implica el poder de mando, imponiendo el deber de ser obedecida, mientras que el liderazgo encierra un trasfondo de relación bidireccional no supeditado a la obediencia automática. Este punto de vista, con el que estoy plenamente de acuerdo, concuerda con la definición de liderazgo como un “proceso-situación en el que una persona, en mérito de su capacidad real o supuesta para resolver los problemas cotidianos en la vida de un grupo, encuentra seguidores que se someten a su influencia. En una situación de liderazgo, la personalidad de los seguidores es tan importante como la del líder. El liderazgo puede basarse en cualidades personales (aspecto físico, valor, simpatía, etc.), en el prestigio que otorga la posesión de ciertos conocimientos y cualidades, o de posiciones sociales elevadas, o por una combinación de varios de estos elementos” (Fairchild, 1949).

El liderazgo carismático hace énfasis en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en la fundamentación de la acción sobre valores ideológicos, en el estimular intelectualmente a los seguidores, en la confianza que el líder muestra hacia sí y sus subalternos y en el hecho de que el líder espera que sus seguidores

se autosacrifiquen y alcancen objetivos más allá de aquellos que les fueron designados oficialmente. Comúnmente se asocia el liderazgo carismático al llamado liderazgo transformacional, ya que la acción del líder carismático posee altas probabilidades de suscitar cambios relevantes en la organización, al centrarse en la transformación de sus seguidores por medio de la inducción de cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones.

Aunque el término liderazgo carismático haya tenido origen en el seno de las ciencias sociales, en los últimos años las ciencias administrativas se han apropiado de él, convirtiéndose en un vocablo de uso común y en una concepción a la que se adscriben, consciente o inconscientemente, gran parte de los autores contemporáneos que se refieren al liderazgo en medios organizacionales.

INTENTANDO EL CONSENSO EN MATERIA DE LIDERAZGO

Como podrá confirmarse, aunque las definiciones de liderazgo seleccionadas hagan parte de enfoques diferentes, todas ellas en conjunto presentan una serie de rasgos comunes. Al respecto, en El Estudio del Liderazgo (Browne y Cohn compiladores, 1958), Eleanor Carter, en un artículo titulado Sobre la definición del liderazgo afirma que cuando se intenta especificar el sentido que el término encierra, se emplean por lo menos cinco ideas diferentes:

La idea de la polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central, entendiéndose, entonces, que líder es aquél capaz de servir de eje a la conducta de los otros miembros. Tal idea pierde solidez cuando se piensa en aquellas situaciones en las que un miembro del grupo se convierte en centro de la atención y de la conducta de los demás, pero no necesariamente en líder. Piénsese para ello en la circunstancia hipotética de un salón de clases en donde un niño problemático es agente distractor y, por lo tanto, polarizador de la conducta de los otros niños y de su profesor. ¿Afirmaría usted que este niño juega el papel de líder de su grupo?

La idea de los objetivos del grupo. Aquí encajan todas las definiciones que focalizan el liderazgo en la capacidad de dirigir a un grupo hacia sus metas y objetivos. Esta perspectiva es excesivamente común

por lo cómoda, pero insatisfactoria desde el punto de vista investigativo, porque definir los objetivos de un grupo es bastante complicado. Así, en el caso de un grupo experimental, verbigracia, existen tantos objetivos como miembros.

La noción de elección sociométrica. El líder es aquel miembro del grupo que recibe mayor cantidad de elecciones sociométricas, es decir, quien ha sido escogido por la mayoría de sus compañeros como líder. Este enfoque presenta un inconveniente, y es que se basa en la identificación, de tal manera que cuando se indagan los motivos por los cuales se eligió a tal o cual como líder, los miembros se refieren a juicios subjetivos que, en caso de ser formulados explícitamente, toman la forma de clisés y de afirmaciones estereotipadas sobre el liderazgo. Además, se afirma también que las elecciones sociométricas no son necesariamente una medida de liderazgo, sino más bien de popularidad.

Una cuarta idea, proveniente del modelo de Catell (1951), encuadra la definición de líder como la persona que posee influencia demostrable sobre la sintonalidad grupal. La sintonalidad grupal hace referencia a las dimensiones o parámetros de variación de los grupos, a saber: integración, cohesión, sinergia, moral, permeabilidad, entre otros. Desde este punto de vista, el liderazgo de una persona se mide por la magnitud del cambio de la sintonalidad provocada por esa persona en su grupo, es decir, por la diferencia entre la sintonalidad del líder medio o modal y su propia sintonalidad. Este tipo de definiciones basadas en la sintonalidad encuentra un obstáculo: no existe literatura acerca de investigaciones sobre los parámetros de la sintonalidad y, por otra parte, no siempre una persona capaz de mover a un grupo hacia una dimensión u otra de su sintonalidad es un líder.

Por último, están las definiciones que giran en torno a la idea de las formas de conducta del liderazgo, entendidas éstas como las formas de conducta que los expertos en el área de liderazgo desean definir como tal. Esta clase de conceptualizaciones presenta ventajas e inconvenientes. La principal ventaja es que se pueden definir con exactitud las conductas propias del liderazgo. Los inconvenientes se organizan alrededor del hecho de que tales conductas variarían considerablemente de un grupo a otro y de una tarea a otra, y no se dispondría de un acuerdo común acerca

de lo que significa liderazgo. No obstante, curiosamente tal desventaja se convierte en una prebenda, dado que las definiciones enmarcadas dentro del paradigma de las formas de conducta del líder serían menos limitantes y más abiertas que cualesquiera otras, siempre que el liderazgo sea entendido como un concepto multimodal: “El hecho es que diferentes tipos de conducta implican liderazgo en situaciones distintas (...) Naturalmente, este enfoque no aporta una formulación clara y simple del problema del liderazgo, pero por otra parte el problema tampoco es claro y simple. Durante demasiado tiempo hemos estado tratando el concepto de liderazgo como si el mismo implicase sólo una serie unitaria de formas de conducta...” (Carter, 1958).

En cuanto a las funciones que todas estas definiciones y modelos atribuyen al líder, tenemos como epítome las siguientes:

- El directivo: la concepción del líder como coordinador de las tareas del grupo y supervisor de actividades.
- El organizador: el que planifica, programa y orienta las actividades con un sentido prospectivo.
- El estratega: aquel que prepara y pone en marcha tácticas ingeniosas ordenando, distribuyendo, disponiendo y arbitrando recursos.
- El perito: es el que ayuda, aconseja y complementa los esfuerzos de sus seguidores valiéndose de su experiencia.
- El motivador-castigador: recompensa o premia a sus seguidores cuando éstos cumplen la labor asignada; castiga, censura o reprime cuando ocurre lo contrario.
- El intercesor: actúa como árbitro que regula las intervenciones y relaciones entre él y sus seguidores y entre los seguidores mismos.
- El emblema: representa al grupo al encarnar sus valores compartidos.
- La “madre alcahueta”: se hace cargo de la responsabilidad individual, aliviando a sus seguidores de las obligaciones que les competen.
- El “chivo expiatorio”: funge como víctima propiciatoria sobre la cual los miembros del grupo proyectan aquellos aspectos de sí mismos que les resultan inaceptables.

LAS ORGANIZACIONES COMO CONTEXTO PARA EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Aunque el liderazgo ha sido estudiado a profundidad en el ámbito de las ciencias sociales como fenómeno de grupos, el análisis del tópico en el contexto de las organizaciones ha sido escaso.

Uno de los obstáculos que ha contribuido a tal estado de las cosas es que en la bibliografía sobre el liderazgo se empleen las palabras grupo y organización como sinónimos. Si bien en la literatura sociológica no existe un acuerdo sobre lo que se entiende por grupo, algunas definiciones son satisfactorias, entre ellas, la de Smith (1945), quien define el grupo social como “una unidad formada por un número plural de organismos (agentes) que poseen una percepción colectiva de su propia unidad y tienen capacidad de actuar o están actuando de manera unitaria sobre el medio”. Para Krech, Crutchfield y Ballachey, quienes aportan un concepto parecido, los criterios a partir de los cuales se evalúa la existencia o no de un grupo son: a) Todos los miembros existen como grupo en el campo psicológico de cada individuo y por consiguiente, se perciben y se reacciona ante ellos como tales y b) Las relaciones que establecen los miembros entre sí son mutuas y dinámicas.

Como podemos observar, estas definiciones no suponen que los miembros del grupo tengan responsabilidades diversas, lo cual es, de acuerdo con Stodgill (1958) condición sine qua non para la existencia del liderazgo. En el seno de las organizaciones, que son grupos orientados hacia tareas comunes y con una diferenciación de responsabilidades, el liderazgo encuentra su medio ideal. Stodgill proporciona una definición de liderazgo a partir de la cual se hace clara esta disparidad entre los conceptos de grupo y organización: “El liderazgo puede ser concebido como el proceso (acto) que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que éste realiza para definir y alcanzar objetivos.”

De acuerdo a las anteriores consideraciones tenemos que:

Las condiciones sociales mínimas que permiten el ejercicio del liderazgo son: a) la existencia de un grupo conformado por dos o más personas, b) una tarea común o una serie de actividades que los miembros del grupo lleven a cabo y que estén orientadas hacia un objetivo

y, lo más importante, c) que los miembros del grupo tengan obligaciones diferentes, para que se abra la posibilidad de que uno se distinga como el que más influye en la definición de los objetivos y en las actividades que la organización emprende para alcanzarlos.

Si la diferenciación de responsabilidades es básica para el ejercicio del liderazgo, y si una organización se caracteriza precisamente por esta diferenciación, entonces el liderazgo es un aspecto de las organizaciones grupales.

La definición de liderazgo estudiada no cierra la posibilidad de que una organización tenga más de un líder, ni de que la influencia del líder no sea permanente sino discontinua, ni asegura que siempre la influencia del líder sea benéfica en el sentido que conduzca a sus miembros al éxito seguro. Simplemente deja claro que el líder se diferencia de sus compañeros porque ejerce una influencia particular en la definición y alcance de los objetivos comunes.

Delimitado el radio de acción del liderazgo a la trama organizacional, cabe aquí dirigir nuestra atención hacia la legitimidad del líder como aspecto relevante en la relación que éste establece con sus seguidores. Empecemos por hacer distinciones necesarias. Teniendo en cuenta que la mayoría de las definiciones de liderazgo en el campo de la psicología social remiten a un proceso de influencia, y que éste comúnmente se homologa con el término poder, resulta relevante recordar que la influencia apela a la persuasión y a la iniciativa voluntaria de los seguidores, mientras que el poder implica coerción y control. Los líderes pueden emplear ambos en la consecución de objetivos, pero el uso del poder no reviste necesariamente con la aureola del liderazgo.

David Casares (1994) afirma que “Liderazgo y poder no son sinónimos. Sin embargo, el liderazgo se basa en el poder. En una primera acepción, el poder es la capacidad de lograr lo que uno se propone. En una segunda acepción, de la interacción con los demás, poder es la habilidad potencial de una persona para lograr que otra se conduzca de cierto modo (Lewin, 1951). Empero, es necesario entender que el poder es una probabilidad o posibilidad. El poder ejercido pasa a ser “influencia”, es decir, liderazgo... Líder significa la persona que tiene mayor poder relativo en la

interacción con otros. Así, tanto el poder como el liderazgo son relativos a un grupo o a una persona específicos” (p. 49). Max Weber (1949) también conceptualiza el poder, distinguiéndolo del término dominación. El autor arguye que poder y dominación (entendida como autoridad) se relacionan íntimamente, pero sin llegar a confundirse:

Poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad... Por dominación debe entenderse la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática (Weber, p. 53).

Una vez especificado el concepto de poder y otros asociados, Weber, interesado como la mayoría de los teóricos en el área de las ciencias sociales en establecer generalidades válidas en cuanto a lo fenoménico en las realidades sociales, propone una categorización de la dominación (autoridad), o si se prefiere, de la gobernabilidad entre los hombres, válida aún en la actualidad para una gran variedad de comunidades y organizaciones humanas. Tal categorización consta de tres tipos, de acuerdo al fundamento de la legitimidad que sustenta la autoridad en cada caso:

De carácter racional: Se basa en la legalidad de ordenaciones estatuidas que confieren derechos de mando a ciertos elegidos para ejercer la autoridad. En este caso, la autoridad está basada en la aceptación de leyes y normas impersonales y en el derecho de mandar y ser obedecidos que inviste a aquellos a los que se les concede este tipo de dominación racional-legal. Este tipo de autoridad predomina en las sociedades occidentales modernas.

De carácter tradicional: Está cimentada sobre la creencia cotidiana en la inviolabilidad y sacralidad de las tradiciones que han regido desde tiempos pretéritos, las cuales señalan a quienes han de ejercer la autoridad. Como prototipo de esta clase de autoridad, tenemos las monarquías hereditarias, llamadas también dinastías.

De carácter carismático: Para Weber, el carisma es “una cualidad atribuida a un individuo, en virtud de la cual éste se destaca entre los demás miembros de la organización y es aceptado y obedecido por sus poderes

o virtudes especiales o excepcionales” (Weber, citado por Donini, 1994). De acuerdo con lo anterior, el liderazgo carismático se fundamenta en la creencia extracotidiana en cualidades como la santidad, el heroísmo o la ejemplaridad que posee una persona y en las disposiciones creadas o reveladas por ella. En este caso, hablamos de autoridad carismática.

Ahora bien, el empleo de esta categorización de la dominación, ha conducido a numerosos equívocos con respecto a los términos autoridad y liderazgo, sobre todo desde el momento mismo en que algunos autores empiezan a referirse al liderazgo carismático en vez de la dominación o autoridad carismática. Este cambio, cuya razón de ser ya fue expuesta antes, no implica que autoridad y liderazgo sean sinónimos. El responsable de tal confusión no fue, por supuesto, Max Weber, sino aquellos que se dedicaron y aún se dedican a trasplantar conceptos de un modelo a otro, empleando indiscriminadamente el término liderazgo carismático para referirse a casi todo tipo de liderazgo. Dos argumentos a favor de esta afirmación son: a) El concepto de liderazgo, relativamente moderno, empezó a ser estudiado y desarrollado en la primera década del siglo XX, después de que Weber hubiese publicado sus formulaciones sobre los tipos de dominación, y b) Etimológicamente, la palabra liderazgo proviene del verbo inglés “to lead”, que significa “conducir”, “guiar”, “mostrar el camino”, “ir adelante”, acepciones entre las cuales no se encuentra en ningún momento referencia alguna al “poder de mando” y al “deber de obediencia” propios del concepto de autoridad, tal como lo define Weber.

Hollander (1969), cuyas concepciones ya estudiamos al referirnos a la psicología social como una de las fuentes más relevantes de definiciones sobre el liderazgo, presenta una formulación distinta a la de Weber, según la cual la legitimidad del líder descansa en tres factores, a saber, la autoridad concedida a su rol, el origen de dicha autoridad (interno o externo con respecto al grupo) y las impresiones que mantienen los seguidores en cuanto a las competencias y motivaciones del líder. De acuerdo con el autor, quien aporta evidencia empírica para sustentar su tesis, la legitimidad del líder se origina a partir de cuatro fuentes:

1. La conformidad inicial a las normas del grupo: tanto mayor será la legitimidad del líder en cuanto se conforme más a las normas del grupo, por lo

menos inicialmente. En etapas posteriores del ejercicio de su liderazgo, y en virtud de la autoridad ya legitimada, el líder puede incluir cambios a algunas normas.

2. El origen de la autoridad del líder, es decir, la forma en que obtiene su liderazgo: cuando el líder es escogido por los mismos miembros del grupo, se le confiere mayor legitimidad que cuando es elegido por un agente externo.
3. La competencia del líder: la autoridad del líder será legítima si sus seguidores perciben en él las habilidades necesarias para conducir al logro de los objetivos grupales.
4. La identificación de los seguidores con el líder: el líder será más legítimo ante los ojos de sus seguidores en la medida en que comparta sus ideales, valores y aspiraciones. Cuando un seguidor se siente identificado con su líder en cuanto a los aspectos compartidos, la legitimidad de su autoridad adquiere un carácter casi indiscutible.

El auge del liderazgo situacional en las organizaciones contemporáneas: consideraciones críticas desde el modelo weberiano.

Teniendo en cuenta que un elemento común de la praxis de la dominación se refiere al poder y al control de unos sobre otros, y que por ello el liderazgo es ante todo un ejercicio de poder al interior de una organización, es claro que la dirección o jefatura es inseparable del sistema social en el cual se ejerce el gobierno o dominio. Por lo tanto, dice José Luis Martínez (1998) en su artículo *Crítica epistemológica al modelo de liderazgo situacional*:

...para comprender los modelos de conducción, es indispensable contextualizar socialmente el poder. Si bien actualmente, es frecuente que las organizaciones privadas y públicas estén preocupadas en mejorar sus formas de gobernabilidad, normalmente se olvidan de los procesos y contextos en donde se ejercen las acciones de poder...

De acuerdo con lo anterior, cabe indagar sobre las condiciones que conforman la trama dentro de la cual se ejerce el liderazgo en las organizaciones y sociedades

contemporáneas. De acuerdo con el autor citado arriba, los dos factores determinantes en la configuración del contexto social al que aludimos son: 1) La sociedad de mercado se ha transformado en el sistema dominante en el planeta, gracias a lo cual ya no son tan diversas las formas sociales, ya que éstas tienden a desaparecer, muchas veces bajo el influjo imperialista y, 2) La división social del trabajo ha elevado el nivel de desarrollo tecnológico hasta límites insospechados algunas décadas atrás. A nivel de microgobernabilidad, el liderazgo organizacional dentro de cada uno de los países se ve inexorablemente condicionado por estos procesos de macrogobernabilidad que rigen el contexto internacional. Por lo tanto, es en el marco social de este juego entre la macro y la microgobernabilidad en donde se sitúa cualquier ejercicio de liderazgo. No obstante, los autores -principalmente estadounidenses- que han tratado el tema del liderazgo en los últimos años, fundamentados en los modelos de las escuelas conductistas, se han cobijado bajo el paradigma del liderazgo situacional como enfoque orientado hacia la eficiencia y la productividad.

El paradigma del liderazgo situacional, mencionado anteriormente, encuentra sus orígenes en las formulaciones de Fred Fiedler, autor al que nos hemos referido antes al aludir a las recompensas contingenciales en el marco del liderazgo transaccional. (Ver el primer apartado de esta presentación, titulado *Entrando a conceptualizar*). A comienzos de 1951, Fiedler propone un modelo contingencial de liderazgo sobre la base de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del líder. De acuerdo con esta teoría, el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación idónea entre el estilo de interacción del líder con sus seguidores y el grado en que la situación le posibilita al líder ejercer control e influencia. A partir de lo anterior, Fiedler y sus colaboradores propusieron una hipótesis, según la cual el tipo adecuado de conducta del líder depende de lo favorable o desfavorable de la situación del grupo, y que tal circunstancia está condicionada por tres dimensiones, a saber:

1. Las relaciones líder-miembros: hace referencia a la calidad de las relaciones entre el líder y los miembros del grupo y al grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen con respecto a su líder.

2. Estructura de la tarea: alude al grado en que la tarea se programa, asigna y explica al subordinado con el fin de que éste lleve a cabo su trabajo en el marco de procedimientos claramente establecidos, y también hace referencia al nivel de claridad a la hora de proponer metas, objetivos, funciones y responsabilidades por medio de la especificación de métodos.
3. Poder del puesto o posición: grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus seguidores para que éstos aúnen sus esfuerzos a los de él en la consecución de las metas grupales. Esta influencia deriva de la posición jerárquica y supone autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y proponer incrementos salariales.

Basándose en el modelo de Fiedler, Hersey y Blanchard (1972) formulan la teoría del Liderazgo Situacional, cuya idea vertebral es que el estilo de liderazgo depende de la madurez y del nivel de preparación de los seguidores:

La investigación de Hersey y Blanchard ha demostrado que para que un líder sea efectivo debe tener un estilo o forma de liderazgo acorde a la madurez técnica o psicológica de los seguidores. Un grupo con baja madurez técnica o poca educación para llevar a cabo una tarea específica requiere un estilo de influencia más autocrática o impositiva” (Casares, 1994, p. 41).

La principal implicación de esta perspectiva es que el líder ha de seleccionar un estilo de liderazgo de acuerdo al grado de capacidad y disposición de sus subordinados para emprender y llevar a cabo tareas específicas. Esta teoría se centra en las características de los seguidores y de las circunstancias, en vez de colocar todo el peso en las cualidades del líder, tal como sucede con el paradigma del liderazgo carismático. El liderazgo situacional deposita casi toda la importancia de la elección del estilo de liderazgo en los seguidores, que son quienes aceptan o rechazan al líder influyendo directamente en la eficiencia y eficacia de la tarea que estén cumpliendo.

El modelo presenta la ventaja de ofrecer una visión amplia del ejercicio del liderazgo en un grupo particular al tomar en cuenta tanto la interacción miembro-líder,

como la tarea a realizar y el grado de autoridad del líder en cuanto a su posición en la estructura formal de la organización. Sin embargo, tal paradigma, a pesar de ser citado profusamente, de reunir actualmente bajo su dominio a gran cantidad de adeptos y de ser empleado frecuentemente en la práctica de formación de líderes, también ha sido fuertemente criticado. La mayoría de las críticas se dirigen a aspectos formales de la teoría, pero algunos van más allá y cuestionan las bases epistemológicas mismas del modelo y los aspectos éticos que subyacen a su praxis. De acuerdo con estas críticas, la perspectiva de Blanchard y Hersey desaprueba las posiciones empresariales radicales que sólo consideran los estilos autocrático y democrático de liderazgo, pero no constituye una reflexión ponderada y profunda sobre los fundamentos y valores sociales del poder.

Si bien es cierto que el modelo promueve ampliamente el alcance de la eficacia y la eficiencia, dos componentes fundamentales en la dinámica de la productividad organizacional (ya nos referimos a este punto al abordar las definiciones que desde las ciencias administrativas desconocen los intereses involucrados en el juego de los grupos organizados), también lo es que aborda el liderazgo desde el punto de vista de la conducta manifiesta, obviando las bases legitimadoras del poder que sustentan las relaciones de gobernabilidad en un contexto social determinado. “Por ello, resultan más reales los prototipos o jefaturas o de dominio que sugiere Max Weber, ya que éstos de enraizan en los niveles profundos de las estructuras materiales y espirituales que mueven a los hombres y sus sociedades...” plantea José Luis Martínez (1998).

El cuestionamiento ético de este tipo de críticas radica en que no todas las organizaciones están orientadas hacia la productividad como respuesta a la ardua competencia del mercado, como es el caso de las corporaciones. Existen también instituciones de otro tipo, como los centros de investigación pura y aplicada, dedicados a la acumulación de conocimiento y capital de tipo intelectual con el fin de ponerlos al servicio del desarrollo sostenible, entendido como el desenvolvimiento de la sociedad en armonía con el ambiente que la sustenta. En este sentido, una teoría que dé cuenta de la legitimidad de la autoridad que ejercen los directivos y posibles líderes de una

organización dada, es adecuada en el sentido de fomentar un liderazgo basado en premisas éticas fundamentales. No obstante, no es mi intención desechar el modelo situacional, sobre todo en ámbitos en donde la competitividad y la lucha por la productividad no son reprochables.

Para concluir sobre este punto referido a las consideraciones críticas del liderazgo situacional, enfoque hartamente empleado en la actualidad, y al mismo tiempo finalizar esta presentación, he de afirmar que llevar a cabo un análisis crítico de los modelos sobre liderazgo entraña mucho más que ser cuidadosos a la hora de proferir afirmaciones poco ponderadas dirigidas a desmeritar la labor de quienes, con trabajo intelectual y mucha paciencia, se han dedicado a construir enfoques teóricos sobre el tema en cuestión; implica también, a mi juicio, un sentido de responsabilidad ética que sólo se adquiere en la práctica del liderazgo y en la observación sistemática y prolongada del ejercicio del mismo en diversas organizaciones. En ese sentido, comparto el parecer de Nelson Mandela, cuando en el Encuentro Mundial de Liderazgo Año 2000, afirmó enfático: “No podemos hablar de liderazgo sin autoridad moral”.

REFERENCIAS

- Bennis W. (1985). Transformative power and leadership, in T.J. Sergiovani & J.E. Corbally (Eds.) “*Leadership and organizational culture*”. Urbana. University of Illinois press, p/330.
- Blake, Robert R y Mouton, Jane S. (1973). “*El modelo de cuadro organizacional Grid*”, Massachusetts: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Blanchard K. (1999). The heart of a leader.. Congreso de la ASTD, San Francisco, California.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper
- Carter E. (1958). Sobre la definición del liderazgo, en: Browne P. y Cohn L. (comp.). *El Estudio del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Cartwright & Zander (1971). *Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría*. 3era. Edición, México.
- Casares Arrangoiz, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cattell, R. B. (1951). New concepts for measuring leadership, in terms of group syntality. *Human Relations*, 4, 161-184.
- Donini A. (1994). Liderazgo, autoridad y carisma: una lectura crítica de los tipos de dominación de Weber. En: Estudios de la Academia de Ciencias de Buenos Aires, *Cuadernos Weberianos*, II.
- Drucker P. (1990). *La sociedad postcapitalista*. Bogotá: Norma.
- Fairchild HP, ed. (1949). *Diccionario de Sociología*, México-Buenos Aires: F.C.E.
- Fiedler (1967). *A theory of leadership expectativeness*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Gardner, J.W, (1991). *Building community*. San Francisco: Independent Sector
- Ginebra J. (1994) *El liderazgo y la acción*. México: McGraw-Hill.
- Hersey P. & Blanchard K. (1972). *Liderazgo situacional*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Hollander E.: *Principios y métodos de la Psicología Social*. Buenos Aires: Amorrortu, 1971
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt
- Kotter J. (1990). *El factor del liderazgo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Krech, Crutchfield & Ballachey (1962). *Individual in Society*. New York: Mc Graw Hill.
- Lewin K. (1951). *A dynamic theory of personality*. New York: Mc Graw Hill.
- Mandela N. (2000). Mandela Speaks. <http://www.anc.org.za/ancdocs/history/mandela/2000>
- Martínez JL. (1998). *Crítica epistemológica al modelo de liderazgo situacional, en: Razón y Palabra*. No. 11, año 3, julio-septiembre.
- Mc Gregor D (1960). *Human Side of Enterprise*. New York: Mc Graw Hill.
- Ohmae K. (1995). *The end of the Nation State: The rise of regional economies*. Londres: Free Press Paperbacks.
- Smith, M. (1945). Social situation, social behavior, social group. *Psychological Review*, 52, 224-229.
- Stodgill M. (1958). Liderazgo, afiliación y organización en: *El estudio del liderazgo*. Browne P. y Cohn L. (comp.). Buenos Aires: Paidós.
- Tannenbaum R & Schmidt W (1973). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard: *Business Review*.
- Weber, M. (1949). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.