

## UNIVERSIDAD APEC



### El Liderazgo

Los líderes políticos, militares, académicos, deportistas y comerciales, durante toda la historia han forjado el estándar y el estilo de vida, la grandeza y el destino de las naciones y continentes. Ha habido líderes buenos y malos, líderes ricos y pobres, jóvenes y viejos. Hay muchos líderes en nuestro mundo de hoy, y sin tomar en cuenta las áreas vocacionales que sirven, tienen varias características en común: Todos son personas altamente motivados que se esfuerzan en alcanzar altos objetivos para sus seguidores y establecen elevados estándares de desempeño para ellos mismos. Son curiosos, enérgicos y retados por los problemas no resueltos que los rodean; y ansiosamente reúnen todas sus energías y recursos para superar cualesquiera barreras que estorben la realización de sus objetivos.

Los líderes de más éxito en toda organización ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo. Los líderes activan "la voluntad de hacer" de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del mismo. Como observó astutamente el redactor del Eclesiastés, "En donde no hay visión, la gente perece". Los líderes proporcionan visión a sus seguidores, y la dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito.

### El Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno universal. Tanto en el espacio como en el tiempo se nos aparece continuamente. La figura del líder es común a todas las comunidades humanas (y animales) y ello en todas las etapas históricas. Precisamente por dichas circunstancias abundan los estudios sobre el tema. Para Raymond B. Cattell: «El líder es la persona que produce una sintalidad grupal diferente de la que se habría manifestado si él no estuviese en el grupo, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios que produce en toda la sintalidad grupal». Aclaremos que se entiende por sintalidad lo que hace posible que un observador exterior al grupo pueda anticipar lo que éste hará en una situación determinada.

A su vez, Ralph M. Stodgill define el liderazgo como: «El proceso que implica ejercer influencia sobre las actividades de un grupo organizado en los esfuerzos que este realiza para definir y alcanzar objetivos». Según Fritz Redl: «El líder es la persona capaz de servir de eje a la conducta de los demás miembros del grupo».

La sociometría norteamericana, por lo demás, no resuelve el problema de una definición satisfactoria, dado que para ella, el líder es la persona que el grupo selecciona para realizar esta función.

Finalmente, M. Duverger define los líderes como: «Aquellos que son obedecidos a causa de su prestigio, de su ascendiente, de su influencia personal».

Tengamos en cuenta, desde una perspectiva más sociológica, que el liderazgo consiste, de hecho, en el control y la representación de un grupo por uno o varios individuos miembros del grupo, y que el líder puede ser:

- el jefe institucional, impuesto al grupo social frecuentemente por estructuras sociales reestablecidas, para ocupar funciones dirigentes;
- o la persona eje del grupo: aquella sobre la cual recae el interés del grupo, y cuyos miembros se le identifican;
- o, de una manera más general, la persona más influyente del grupo.

Partiendo de la noción de influencia, diremos que en el ámbito de lo político, el líder será el miembro del grupo político que más poder detente.

Por de pronto, el líder corresponde al tipo ideal de poder, definido por Max Weber como basado en la legitimidad «carismática»: el líder es reconocido como tal «a título personal, transformándose de esta forma su prestigio y su influencia en la fuente de poder».

Pero, más allá, podemos intentar hallar las principales características del liderazgo:

- 1.– Se trata de un sistema situacional: en cada situación puede haber un líder diferente, y el que un hombre sea un líder político no implica que ocupe una posición relevante en otros campos de la acción social.
- 2.– Sin embargo, existe cierta tendencia a la transferencia del liderazgo (operación que consiste en el «traslado» de la situación del líder detentada por un individuo en una determinada área del grupo a la totalidad de las situaciones o bien el liderazgo de un grupo a otro grupo). De esta forma, frecuentemente, el líder político será líder en otra(s) esfera(s) de la acción social.
- 3.– El fenómeno del liderazgo varía de grupo a grupo, de sociedad a sociedad; sin embargo, en todos los casos de liderazgo aparecen constantes: el líder enjuicia y sanciona (positiva o negativamente) la acción de los miembros integrantes del grupo y vela por el reparto de las normas grupales establecidas. El líder se halla colocado en la cúspide de la pirámide jerárquica del grupo, al menos en la faceta, en la función o en el cargo para cuyo desempeño, aplicación o desenvolvimiento se ha constituido la asociación. El líder debe tener una fuerte conciencia de grupo y en este caso se trata de una exigencia por parte de los miembros del mismo.
- 4.– El liderazgo es una cualidad estructural del grupo, y no un mero atributo personal. Dos grupos diferentes no tienen por qué tener el mismo líder, pero ambos establecerán un sistema de liderazgo.
- 5.– Se espera del líder una conducta específica diferente de la que deben tener los demás miembros del grupo social. Esto se extiende hasta para con las acciones que no se relacionan (directa o indirectamente) con el liderazgo.
- 6.– Existe la tendencia a que los líderes sean populares entre los miembros del grupo, pero inversamente, no ascienden automáticamente al liderazgo los individuos que gozan de popularidad en el seno del grupo y, en definitiva, cabe la posibilidad de que el líder no sea popular.
- 7.– Se puede distinguir al «líder funcional» (elegido en virtud de una mayor preparación para el desempeño de una función, siendo esta última la causa constitutiva del grupo) del líder «carismático» (elegido líder en base a determinados atributos personales de carácter mágico o mítico, y que corresponden a lo que Max

Weber entiende por carisma).

8.- La función del líder reside en ayudar al grupo a conseguir alcanzar sus objetivos.

Por lo pronto, y desde el punto de vista de la política, los líderes representan, dirigen y cristalizan las fuerzas de la sociedad, por lo que constituyen un factor de enorme importancia en el campo del poder.

Pero el líder, sobre todo si aspira a desempeñar un «rol» activo en la política del país, debe contar, en primer lugar, si se halla en la oposición, con un aparato o un grupo de seguidores dispuestos a secundar su actuación y a servir de correa de transmisión de sus decisiones; en contrapartida el líder deberá encarnar las aspiraciones de sus seguidores e intentar que se cumplan sus reivindicaciones.

### Teorías Del Liderazgo

Hay varios métodos para el estudio del liderazgo, pero clasificaremos nuestro estudio en tres categorías de teorías (1) de rasgo, (2) de comportamiento, y (3) de situación, y concluiremos con un modelo integrado de estilo de liderazgo. Existen algunos traslapes obvios entre las categorías y entre los varios modelos y enfoques en cada una de las categorías, pero la amplitud del estudio proporcionará un cimiento sólido para entender la importancia y las implicaciones del liderazgo sobre la práctica administrativa efectiva.

### Teoría De Los Rasgos

Los primeros estudios del liderazgo se enfocaron sobre la "teoría del gran hombre", de que los líderes nacen, no se hacen. Estos estudios se enfocaron a los rasgos personales de los líderes e intentaron identificar un grupo de características o rasgos individuales que distinguían (1) a los líderes de los seguidores, y (2) a los líderes con éxito de los líderes fracasados.

La comparación de líderes con otros líderes y seguidores por varios rasgos físicos, intelectuales, de personalidad y otros, ha sido un enfoque popular, pero controversial al liderazgo por investigadores y practicantes.

### Teoría Del Comportamiento

Debido a las difundidas incongruencias del estudio de los rasgos de la efectividad del liderazgo. La investigación continuó y se enfocó a los patrones del comportamiento, o estilos, de los líderes con respecto a su interacción con los miembros del grupo. Muchos investigadores de esta escuela de pensamiento sugieren que hay un "estilo mejor" para todos los escenarios administrativos, y que sus esfuerzos de investigación intentan sustanciar sus afirmaciones.

Los teóricos del comportamiento afirman que el estilo de un líder está orientado hacia un énfasis *centrado en el empleado* o *centrado en el puesto*. En el caso de estar centrado en el empleado, el líder enfatiza el desarrollo de relaciones abiertas y amistosas con los empleados y es muy sensible a sus necesidades personales y sociales. Una orientación centrada en el puesto, es aquella en la cual el líder enfatiza tener el trabajo hecho mediante la planeación, organización, delegación, toma de decisiones, evaluación del desempeño y el ejercicio de un estrecho control administrativo. Varios esfuerzos de investigación se han enfocado en esos dos extremos y en los niveles intermedios del comportamiento del liderazgo.

### Teorías Situacionales

Durante años, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Numerosos especialistas del comportamiento refutan muchos de los principios propuestos por Lewin y sus colaboradores del grupo del

estado de Ohio, de Blake y Mouton y de Likert. Los teóricos situacionales insisten en que su investigación del liderazgo apoya la tesis de que el liderazgo de éxito *depende* de la relación entre la *situación* organizacional y el *estilo* del líder. La situación organizacional puede incluir variables tales como el entorno, los valores y los gerentes y de los subordinados, las actitudes y la experiencia, así como la naturaleza del trabajo en particular que deba desempeñarse, incluyendo tiempo y dinero.

El objetivo del líder situacional, según los teóricos, es pronosticar el estilo de liderazgo más efectivo bajo circunstancias variables. Examinaremos algunas de las teorías situacionales más populares que intentan satisfacer este objetivo.

### Teoría De La Trayectoria–Objetivo Del Liderazgo

Robert House y Terence Mitchell propusieron que la efectividad del liderazgo depende de dos proposiciones básicas. La primera es que la efectividad del liderazgo está determinada por el grado hasta el cual los subordinados creen que el comportamiento del líder será una fuente de satisfacción, de inmediato o en el futuro. La segunda proposición es que el comportamiento del liderazgo afectará en forma positiva el rendimiento de los subordinados si proporciona amplia asesoría, apoyo, orientación y recompensas por el desempeño. En su modelo, las funciones estratégicas de un líder consisten en lo siguiente:

- 1.– Reconocer o despertar en los subordinados la necesidad de resultados sobre los cuales el líder tenga algún control.
- 2.– Incrementar los resultados personales para los subordinados por la realización del objetivo.
- 3.– Hacer la trayectoria hacia estos resultados más fácil de recorrer asesorando y dirigiendo.
- 4.– Ayudar a los subordinados a aclarar sus expectativas.
- 5.– Reducir las barreras frustrantes.
- 6.– Aumentar las oportunidades para la satisfacción personal contingente a un desempeño efectivo.

Dos variables contingentes con las cuales los líderes deben contender son (1) las características personales de los subordinados, y (2) las presiones del entorno a las cuales deben enfrentarse los subordinados para realizar sus objetivos y satisfacer sus necesidades personales. En consecuencia, la función de los líderes "...consiste en aumentar el número y clase de recompensas personales a los subordinados por su trabajo hacia la realización de los objetivos, y facilitar el recorrido de trayectorias hacia esas recompensas aclarando tales trayectorias, reduciendo los obstáculos y trampas, y aumentando las oportunidades para la satisfacción personal en perspectiva". Esta teoría es más una herramienta de investigación para entender el estilo del liderazgo que una guía probada para la acción administrativa. Sin embargo, proporciona información útil para entender el complejo fenómeno del liderazgo administrativo.

### Teoría De La Decisión Del Liderazgo

Victor Vroom y Phillip Yetton han investigado el estilo de liderazgo en el contexto de qué tanta participación debe permitir el líder a los subordinados para tomar decisiones. Identifican cinco estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

- 1.– *Autócrata I*. Este estilo recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.
- 2.– *Autócrata II*. Este estilo recomienda que el líder obtenga de sus subordinados la información necesaria y

que luego tome la decisión personalmente sin involucrar a éstos en la formulación y evaluación de las decisiones alternativas. Este estilo involucra a los subordinados sólo hasta el grado en que ellos proporcionan la información para la decisión personal del líder.

3.– *Consultiva I*. Este estilo sugiere que el líder comparta la información relativa al problema con los empleados en forma individual, solicite y obtenga sugerencias de los subordinados respecto a la solución para la decisión, y considere cuidadosamente estos insumos para tomar personalmente la decisión.

4.– *Consultiva II*. Este estilo recomienda que el líder comparta los problemas con los subordinados como grupo colectivo, que obtenga ideas y sugerencias del grupo, y que luego personalmente tome la decisión en base a la influencia, recomendaciones y sugerencias alternativas de los subordinados.

5.– *De grupo II*. Este estilo sugiere que el líder comparta los problemas con todo el grupo y que *juntos* generen y evalúen alternativas en un intento de alcanzar un consenso en la solución del problema. En este estilo, el líder acepta, adopta y ejecuta las soluciones recomendadas por todo el grupo.

El modelo Vroom–Yetton sugiere que deben contestarse siete preguntas para determinar el estilo de liderazgo más apropiado para cualquier decisión administrativa dada. Estas preguntas son las que siguen:

- 1.– ¿Qué tan importante es la calidad de la decisión?
- 2.– ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad?
- 3.– ¿Qué tan estructurado está el problema, o hasta qué grado está altamente estructurado el problema?
- 4.– ¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para la ejecución efectiva de la decisión?
- 5.– ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y de recibir su cordial cooperación?
- 6.– ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales como se representan en este problema?
- 7.– ¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la solución o decisión preferida a este problema?

#### Bibliografía

*Enciclopedia Temática Multimedia Rezza*® 1996. Rezza Editores.

*TERRY, George Y Franklin Stephen. Principios de Administración. Ed. Continental, 13ª. Edición, Méx*

