

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES (I)

I INTRODUCCION

Cuando se intenta explicar el comportamiento de las personas en el seno de las organizaciones, es frecuente comenzar señalando que tal comportamiento es una función interactiva del individuo y del ambiente organizacional en que se encuentra inserto. Se trata sin duda de una formulación correcta y que tiene la inestimable virtud de contrarrestar la tendencia generalizada que interpreta la conducta enfatizando las características de los individuos e ignorando las características del ambiente organizacional. Sin embargo constituye una formulación que exige un notable trabajo de desagregación para hacerla operativa, ya que son múltiples los aspectos del ambiente organizacional relevantes a este respecto. Dentro de esta multiplicidad es posible señalar algunos que tienen una especial relevancia, por ser los determinantes más inmediatos y directos, nos referimos a las características intrínsecas del trabajo que el individuo realiza, el grupo inmediato de trabajo, y el líder. El liderazgo por lo tanto constituye un fenómeno crucial para explicar la conducta, y especialmente el nivel de ejecución de los individuos a todos los niveles de la organización. Esto ha llevado a algunos autores a afirmar que el líder es un agente particular de influencia que tiene un "impacto desproporcionado" sobre el individuo (1). El conocimiento sobre la fuerza e importancia de este impacto, aunque sea de una forma intuitiva, ha llegado a formar parte de la cultura común, ya que la mayoría de las personas sienten los efectos de las acciones de los líderes, y muchas han desempeñado en algún momento de sus vidas este rol. Desafortunadamente después de 75 años de investigación ininterrumpida, el liderazgo continúa siendo en buena medida un enigma, y pocos tópicos en materia de dirección y ciencias de la conducta presentan un saldo tan desfavorable a la hora de comparar el conocimiento adquirido con el esfuerzo investigador realizado (2).

La intención de este trabajo es mostrar la evolución de estas investigaciones, para obtener a partir del actual estado de los conocimientos, un conjunto de prescripciones útiles en la práctica directiva. Para ello desvelaremos primero la naturaleza del liderazgo como proceso de incidencia social y a continuación pasaremos a analizar el liderazgo como propiedad o conjunto de propiedades poseídas por los líderes efectivos.

II. EL LIDERAZGO COMO PROCESO

Existe un amplio consenso en torno a la idea de que el liderazgo es un proceso de incidencia social (3), ejercido a través de la comunicación, sobre las conductas de los individuos que, constituyendo un grupo de trabajo, tienen subobjetivos organizacionales que satisfacer.

De ello se derivan varias consecuencias:

- La existencia de una diferenciación de funcio-

nes propia del fenómeno organizacional, que genera una actividad de grupo.

- La necesidad de que exista un grupo, unos "seguidores", para que se produzca el fenómeno del liderazgo.

- La incidencia se ejerce sobre la conducta de los individuos, pero no sobre cualquier tipo de conductas, sino sobre aquellas que son relevantes para el logro de los subobjetivos que el grupo tiene asignado en la cadena de fines-medios (4).

- La incidencia se ejerce a través de la comunicación (5).

Sin embargo para desvelar la auténtica naturaleza del liderazgo como proceso, es necesario responder a tres interrogantes adicionales.

- ¿ Cuándo se puede afirmar que esta incidencia existe?.

No siempre el logro de objetivos a través de personas puede ser calificado de liderazgo, o lo que es lo mismo, los individuos pueden orientar su conducta hacia el logro de objetivos sin que exista una incidencia que quepa calificar como liderazgo. Buena parte de la obediencia que se obtiene de los empleados en el seno de las organizaciones se puede explicar a través del concepto de "contrato psicológico", queriendo hacer referencia con ello a la gama de conductas y a la intensidad de las mismas que ellos despliegan en el trabajo, simplemente porque piensan que deben desplegarlas, que entra dentro de sus obligaciones. Barnard utiliza el concepto de "zona de indiferencia", similar al de "contrato psicológico" para referirse al conjunto de directrices que los empleados seguirán sin ningún tipo de resistencia (6). Por lo tanto, sólo cuando una persona es capaz de ampliar los límites reales del "contrato psicológico" de forma temporal o permanente, está actuando como un líder y se produce el fenómeno del liderazgo. Sólo cuando se obtiene de los subordinados una obediencia que va más allá de los límites reales del "contrato psicológico", existe liderazgo (7).

- ¿ Cuál es el origen o la fuente de esta incidencia?.

En este interrogante late sin duda el punto más controvertido a la hora de la caracterización del liderazgo como proceso. Controversia a partir de la cual es posible distinguir, a nuestro juicio, entre un concepto de liderazgo "lato sensu" y un concepto "stricto sensu". Existe acuerdo generalizado en torno a que el potencial de una persona para incidir sobre la conducta de otras es una función de su poder (8), o, como señala Elkins: "...debemos reconocer que el liderazgo es una función de las relaciones de poder existentes entre líderes y seguidores" (9). Dicho esto, la controversia se centra en las fuentes, tipos, y bases de poder que

caracterizan al liderazgo. Las bases de poder hacen referencia a lo que el líder controla, y como consecuencia de este control puede incidir sobre la conducta de los seguidores. Las fuentes de poder se refieren al por qué el individuo dispone de bases de poder.

Con relación a las bases de poder, cabe distinguir:

- base coercitiva: que alude al control de sanciones.
- base remuneradora: que alude al control de recompensas y recursos materiales.
- base normativa: que alude al control de las recompensas simbólicas.
- base de conocimientos: que alude al control de la información.

Con relación a las fuentes de poder cabe distinguir a:

- la estructura: el individuo dispone de bases de poder por su posición en la estructura organizacional.

- las características personales: el individuo dispone de bases de poder por rasgos característicos de su personalidad.

- el carácter experto: el individuo dispone de bases de poder por su capacidad para asimilar y usar información especializada.

- la oportunidad: el individuo dispone de bases de poder por los aspectos informales que se derivan de su posición formal en el seno de la organización (10).

Virtualmente todas las bases de poder pueden ser generadas por cualquier fuente de poder, aunque cada fuente de poder es más proclive a la generación de determinadas bases.

A partir de lo indicado se puede considerar que existen dos tipos de poder:

- la autoridad, que tiene como fuente a la estructura.

- la influencia, que tiene como fuente a las características personales, y/o la oportunidad, y/o el carácter experto del individuo.

<u>Fuentes de poder</u>	<u>Tipos de poder</u>	<u>Bases de poder</u>
- Estructural	autoridad	- conocimiento
- Características personales	influencia	- coercitiva
- experto	influencia	- remuneradora
- oportunidad	influencia	- normativa

Las diferencias entre los dos tipos de poder pueden ser sintetizadas de la siguiente forma:

- la autoridad es la estática, los aspectos estructurales del poder en la empresa; la influencia es la dinámica, el elemento táctico.

- la autoridad es el aspecto formal del poder; la influencia el aspecto informal.

- la autoridad se refiere al derecho formalmente sancionado para tomar decisiones finales; la influencia no está formalmente sancionada por la organización y por lo tanto no es materia de "derecho organizacional".

- la autoridad implica sumisión involuntaria de los trabajadores; la influencia implica sumisión voluntaria sin necesidad de apelar a la relación superior-subordinado.

- la autoridad fluye de arriba hacia abajo y es unidireccional; la influencia es multidireccional y puede fluir de abajo hacia arriba u horizontalmente.

- la fuente de autoridad es solamente estructural, la fuente de la influencia pueden ser las características personales, el carácter experto del individuo y la oportunidad.

- la autoridad está circunscrita, es decir, el dominio, el alcance y la legitimidad del poder están específica y claramente delimitados; la influencia no está circunscrita, es decir, su dominio, alcance y legitimidad son típicamente ambiguos (11).

A partir de la caracterización anterior es posible distinguir entre un concepto de liderazgo:

- "lato sensu", que no excluye ninguna fuente de poder en la definición del proceso de liderazgo, y por lo tanto, considera que la fuente de incidencia se encuentra tanto en la organización como en el individuo. Cualquier tipo de poder activado, sea autoridad o influencia, o ambas, constituye liderazgo (12).

- "estricto sensu" que excluye la fuente de poder estructural y por lo tanto el poder organizacionalmente basado en la definición del proceso de liderazgo. Desde esta perspectiva el liderazgo existe cuando se usa un tipo específico de poder: la influencia (13); sin que quepa calificar como liderazgo el uso de la autoridad.

Esta conceptualización del liderazgo en sentido estricto resulta coherente con el concepto intuitivo que se tiene sobre el mismo, al dejar de denominar líder a quien tiene autoridad pero no influencia. Sin embargo, su mayor interés radica en que permite diferenciar el proceso de liderazgo conceptual y empíricamente, de otras áreas de investigación científica como la motivación y el control. Los lí-

Liderazgo "lato sensu"
 Liderazgo "stricto sensu"

Fuentes de poder

- Estructural
- Características personales
- Experto
- Oportunidad

Tipos de poder

- Autoridad
- Influencia
- Influencia
- Influencia

Bases de poder

- Coercitiva
- Remuneradora
- Normativa
- Conocimientos

→ Incidencia → Grupo →



Ampliación de los límites reales del "contrato psicológico" como consecuencia de la incidencia del líder.

mités entre el liderazgo, la motivación y el control no son en la actualidad nítidos, como lo muestra la importancia que algunas teorías de la motivación tienen sobre algunas teorías de liderazgo. En especial sobre la teoría del camino--meta y sobre la del condicionamiento operante. Esta confusión ha llevado no solamente a una gran incertidumbre sobre lo que es y sobre lo que no es liderazgo, sino también al punto de vista extremo que sugiera que la investigación en este campo debe ser abandonada por estéril (14).

- ¿Quién ejerce esta incidencia?

Buena parte de la literatura existente sobre liderazgo hace alusión al líder formal, es decir, a un agente formal de la organización. Es significativo que Dieder definiera al líder como el "...individuo al que en el grupo se le ha otorgado el papel de coordinar y dirigir las actividades del grupo relevantes para la tarea, o, quien en la ausencia de un líder designado, sobrelleva la responsabilidad primaria de desempeñar tales funciones en el grupo" (15). Si definimos el liderazgo en sentido amplio, el manager que tiene a su cargo la responsabilidad de un grupo de trabajo a cualquier nivel organizativo, puede ser denominado líder en la medida que podrá o no tener influencia pero tiene seguro autoridad. Por el contrario, si definimos el liderazgo en sentido estricto, un manager solamente podrá ser denominado líder si además de la autoridad tiene influencia. Por otra parte tanto en sentido amplio como estricto, el líder informal existe solamente cuando tiene influencia ya que por definición carece de autoridad. Vemos por lo tanto que en sentido amplio el calificativo de líder lo otorga siempre la estructura y eventualmente las otras fuentes de poder.

Es por otra parte necesario no confundir dirección con liderazgo. Como Mintzberg ha puesto de manifiesto en sus trabajos, los directivos junto a los roles informacionales (centro nervioso, diseminador de información, portavoz de la organización) y a los roles decisionales (empresarial, afrontar la perturbación, asignación de recursos y negociador) desarrollan roles interpersonales, y dentro de ellos junto al rol de representación y coordinación existe el rol de liderazgo. Con ello lo que queremos indicar es que el directivo tiene múltiples roles además del rol de líder, o si se prefiere, que el liderazgo es tan solo un tipo particular de actividad directiva. Como afirma Gibb, el liderazgo es un tipo especial de actividad directiva, la que se centra sobre las interacciones interpersonales entre el líder y uno o más subordinados, con el propósito de incrementar la efectividad (16).

Por último, el liderazgo además de ser una faceta de la dirección, se puede dar al margen de la misma. Es el caso del liderazgo informal. Mientras que la efectividad del líder formal viene dada por el grado en que amplía los límites reales del "contrato psicológico" en el logro de los subobjetivos organizacionales. En el caso del líder informal su efectividad no puede ser definida por criterios organizacionales, sino por el grado de influencia que ejerza sobre

los miembros del grupo, ya sea a favor, ya sea en contra, de los subobjetivos asignados al mismo.

III. CAUSAS Y CONSECUENCIAS DEL LIDERAZGO COMO PROCESO DE INCIDENCIA SOCIAL

El resultado deseado del proceso de liderazgo consiste en que los subordinados obedezcan el intento de incidencia del líder, es decir, que los subordinados desplieguen la conducta deseada por el líder. El grado en que esto se consigue va a depender de la existencia de motivación para obedecer, o lo que es lo mismo, va a depender de la fuerza motivacional que para los subordinados tiene la conducta deseada por el líder. Esta fuerza motivacional se explica por la combinación multiplicativa de dos factores:

En primer lugar, de la expectativa que los subordinados se forman en torno a las consecuencias derivadas de obedecer. En la formación de la misma juega un papel decisivo la percepción de los trabajadores sobre las bases de poder del líder y el uso que hace de ellas, ya que ello determina el que de la obediencia se deriven recompensas materiales, recompensas simbólicas, información útil, etc. De otra parte, también juega un importante papel la naturaleza misma de la incidencia intentada por el líder, ya que según esta naturaleza se derivarán unas consecuencias u otras.

En segundo lugar, el valor que las consecuencias de la obediencia tiene para los subordinados, lo cual está influido por las necesidades y metas activadas en los mismos. Si la base de poder que se utiliza son las recompensas materiales y, dentro de ellas las monetarias, y el empleado no se encuentra interesado en la obtención de más dinero, el valor que los mismos dan a la consecuencia dinero es limitado.

Mientras mayor sea el resultado de esta combinación multiplicativa, mayor será la motivación para obedecer. De este marco conceptual se pueden obtener diversas afirmaciones relativas al liderazgo como proceso:

- Para que exista un liderazgo efectivo es necesario que el líder tenga bases de poder y que éstas sean visibles a los subordinados.

Aquellas personas en la organización que no tengan base de poder difícilmente pueden ejercer un liderazgo efectivo. Es por lo tanto importante que los managers en las organizaciones tengan poder sancionador y de recompensas y que ésta no se encuentre localizada en otras instancias organizacionales que no sean el jefe directo del grupo de subordinados. Por otra parte, no basta que posea bases de poder sino que es también necesario que sean visibles a los subordinados para que se puedan formar las expectativas deseadas por la organización. La prescripción consiste por lo tanto en que se diseñe la organización y los sistemas de recompensas y sanciones, otorgando bases de poder al líder y

haciendo visible al empleado que se otorgan. Otras bases de poder como son las recompensas simbólicas y la información útil al empleado por parte del jefe, la organización no las puede otorgar pero sí fomentar.

- Para que exista el liderazgo efectivo no basta con que el líder posea bases de poder, sino que también es necesario que esté dispuesto a usarlas y de forma positiva.

Esta afirmación sugiere que el líder debe administrar las sanciones, las recompensas, la información útil al empleado etc. cuando sea necesario, en función de que la conducta desplegada por los subordinados sea la deseada, y de forma equitativa. Si el líder no está dispuesto a administrar las bases de poder, los subordinados no se formarán expectativas realistas sobre las consecuencias de obedecer o resistirse a los intentos de influencia del líder. Por otra parte, no administrarlas de forma equitativa genera una pérdida de valor de la recompensa y elimina las posibles recompensas simbólicas que tienen su fuente en las características personales del líder. Lo que queremos indicar es que una administración no equitativa de las bases de poder reduce las propias bases de poder. Estas sugerencias aunque a primera vista pudieran parecer intrascendentes, no lo son, ya que en muchas ocasiones los managers se inhiben a la hora de aplicar sanciones, o hacen un recurso excesivo a las mismas, o realizan una administración burocrática de las recompensas (igualitarias), o realizan una administración discriminatoria. Todo ello conduce a que los trabajadores se formen expectativas que disminuyen la fuerza motivacional de la obediencia, disminuye el valor de las recompensas y sanciones y perjudican las propias bases de poder del líder.

- El líder ha de cuidar de la propia naturaleza de la incidencia intentada.

En este sentido el líder ha de ser sensible a las eventuales consecuencias negativas para los empleados que se derivan de la obediencia que perjudican como es lógico la motivación para obedecer. Muchas de estas consecuencias negativas e independientes de las bases de poder se explican a partir de la influencia de los grupos sobre las creencias, actitudes y conductas de los individuos.

- Es necesario tener presente el carácter dinámico del liderazgo.

Con ello lo que se pretende señalar es que siempre que se usa el poder para obtener obediencia, la propia naturaleza de la relación líder-subordinado se ve alterada, unas veces se mejora, otras veces se empeora, pero siempre cambia. Ya hemos señalado como el propio uso de las bases de poder las modifica; por otra parte, las metas y necesidades de los individuos cambian con el transcurso del tiempo y con el propio uso de las bases de poder.

- Es necesario tener presente que si bien los subordinados dependen del líder, el líder también depende en

buena medida de ellos y es necesario que esta relación de dependencia esté ligeramente desequilibrada a favor del líder para que exista un liderazgo efectivo.

Afirmar que el líder tiene poder sobre los subordinados es lo mismo que afirmar que los subordinados dependen del líder. Uno de los elementos que intervienen ineludiblemente en la configuración básica del fenómeno del poder es la dependencia, de tal forma que poder y dependencia van siempre unidos. Es innegable que el líder también depende de sus subordinados y, por lo tanto, que éstos tienen poder sobre el primero. Esta dependencia es fácil de comprender si pensamos en las consecuencias que para un líder tendrá en la organización (autoestima, posibilidades de promoción, evaluación de su efectividad) el que los subordinados se resistan sistemáticamente a obedecer sus intentos de incidencia. El problema que se plantea al hilo de estas reflexiones es determinar cuál de las siguientes posibilidades conduce a un liderazgo más efectivo:

- a) - El poder del líder sobre los subordinados es idéntico al poder de los subordinados sobre el líder; o lo que es lo mismo, el líder depende de los subordinados tanto como éstos dependen del líder. Es el caso de una relación de poder o dependencia equilibrada.
- b) - El líder depende más de los subordinados que éstos de aquél.
- c) - Los subordinados dependen más del líder que éste de aquéllos.

Resulta obvio que para un liderazgo efectivo la posibilidad "b" es la menos favorable por lo que la discusión se circunscribe a las posibilidades "a" y "c". En este sentido cabe señalar que una relación de poder o dependencia exactamente equilibrada no es deseable ya que se trata de un equilibrio inestable en la que una de las partes intentará ganar el dominio en la relación, y esta lucha por el poder distrae energías del trabajo. Es conveniente por lo tanto que se dé la posición "c", es decir una situación de desequilibrio a favor del líder. Llegados a este punto la discusión se centra sobre la intensidad de este desequilibrio, y es lógico pensar que una relación excesivamente desequilibrada generará unas relaciones líder-subordinados carentes de estabilidad, ya que éstos iniciarán acciones de la más variada naturaleza, todas dirigidas a la disminución de poder del líder, y que distraen tiempo y energía del trabajo en el seno de la organización. Vemos por lo tanto, que si bien el líder debe tener más poder que sus subordinados para incidir sobre la conducta de éstos; el excesivo desequilibrio en favor del líder genera inestabilidad y es disfuncional para la efectividad del líder y de la unidad de trabajo.

IV. EL LIDERAZGO COMO PROPIEDAD

La mayor parte de las investigaciones sobre el

liderazgo no se han realizado en torno al mismo como proceso sino como propiedad, es decir, teorizando e investigando empíricamente acerca del conjunto de rasgos (cómo es el líder) y al conjunto de conductas (cómo se comporta el líder) atribuidas a aquellos que se considera que tienen éxito a la hora de incidir sobre la conducta de los seguidores. El problema en este último sentido se centra por lo tanto en la determinación de los rasgos o las conductas que exhiben los líderes efectivos.

En esta perspectiva del liderazgo como propiedad se pueden clasificar las diversas teorías existentes, a partir de dos criterios (figura página siguiente):

- según se centran sobre los rasgos o la conducta del líder
- según su carácter universalista o contingente, es decir según incorporen o no en el análisis variables situacionales

A) - Aproximación universalista basada sobre los rasgos del líder

A esta aproximación pertenecen las primeras teorías sobre el liderazgo, que tienen sus raíces en la psicología de las diferencias individuales y en la teoría de la personalidad. La cuestión vital a la que tratan de dar respuesta es la siguiente: ¿Qué características o rasgos hacen que una persona sea un líder efectivo?. Se trata de una aproximación universalista en la medida que no toma en consideración variables situacionales, y se basa sobre los rasgos en la medida que no se ocupa de las acciones del líder, de sus programas de conducta abierta, sino de atributos de su persona relativamente estables. Las premisas en las que descansa esta aproximación son las siguientes:

- la efectividad del líder depende de la posesión de determinados rasgos (físicos, psicológicos, sociales...) independientemente de la situación en la que opera.

- estos rasgos de los que depende la efectividad del líder pueden ser identificados y medidos y es por lo tanto posible diferenciar a los individuos en base a la posesión de los mismos.

- es posible construir un "test de liderazgo" que nos permita seleccionar y dar entrada en la organización solamente a aquellas personas que según la organización vayan a ser líderes efectivos (17).

En esta aproximación por lo tanto, los resultados organizacionales son una función dependiente de los rasgos o atributos personales del líder:

Rasgos del líder → Resultados organizacionales

B) - Aproximación universalista basada sobre la conducta del líder

UNIVERSALISTAS

(IGNORA LAS VARIABLES SITUACIONALES)

CONTINGENTES

(TOMA EN CONSIDERACION VARIABLES SITUACIONALES)

TEORIA DE LOS RASGOS	MODELO CONTINGENTE DE FIEDLER
<ul style="list-style-type: none"> - ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN - ESTUDIOS DEL ESTADO DE OHIO - DICOTOMIA AUTOCRACIA-DEMOCRACIA - ESTUDIOS DE DINAMICA DE GRUPOS - MANAGERIAL GRID - APROXIMACION DE LOS CUATRO FACTORES 	<ul style="list-style-type: none"> - MODELO DE TANNENBAUM Y SCHMIDT - TEORIA DEL ESTILO DE DIRECCION TRIDIMENSIONAL - TEORIA DEL CICLO DE VIDA - TEORIA DEL CAMINO-META - MODELO NORMATIVO DE VROOM Y YETTON

CENTRADA SOBRE:
 LOS RASGOS DEL LIDER LA CONDUCTA DEL LIDER

En este enfoque, al igual que el anterior, se siguen ignorando las variables situacionales pero el énfasis cambia de los rasgos a la conducta. Es en la década de los 40 cuando se produce este cambio de óptica al que aludimos y se comienza a examinar el liderazgo en términos de conducta interactiva entre líderes y seguidores. La clave de la efectividad del líder no es ahora la de un rasgo o una colección de rasgos sino la conducta que el líder despliega frente a sus seguidores. El objetivo de determinar qué programa de conducta despliegan los líderes efectivos y una vez descubierto diseñar programas de formación para "instalar" estos programas de conducta en los líderes actuales o potenciales. Los resultados organizacionales son por lo tanto una función de la conducta del líder.

Conducta del líder → Resultados organizacionales

Dentro de esta aproximación caben señalar las siguientes aportaciones:

- (18). - Los estudios de la Universidad de Michigan
- Los estudios del Estado de Ohio (19).
- La dicotomía autocracia-democracia (20).
- Los estudios de dinámica de grupos (21).
- El "managerial grid" (22).
- La aproximación de los cuatro factores (23).

C)- Aproximación contingente basada en los rasgos del líder

En esta aproximación los resultados organizacionales o la efectividad del líder son una función no solamente de los rasgos o atributos poseídos por el líder sino también de las variables situacionales. La principal teoría encuadrable dentro de la misma es el modelo contingente de Fiedler (24).

Rasgos del líder
Variables situacionales
↓ ↓
Resultados organizacionales

D)- Aproximación contingente basada sobre la conducta del líder.

Si la perspectiva anterior es el resultado de añadir a la primera las variables situacionales, ésta es el resultado de añadirse a la segunda. El problema central consiste en la identificación de las variables situacionales relevantes a la efectividad del líder. Los resultados organizacionales son por lo tanto una función tanto de la conducta del líder como de las variables situacionales.

Conducta del líder
Variables situacionales
↓ ↓
Resultados organizacionales

Cabe distinguir las siguientes teorías dentro de esta aproximación:

- El modelo conceptual de Tannerbaum y Schmidt (25)
- La teoría del estilo de dirección tridimensional (26)
- La teoría del ciclo de vida (27)
- La teoría del camino - meta (28)
- El modelo normativo de Vroom y Yetton (29).

Solo comentaremos en los epígrafes siguientes aquellas teorías que impliquen una aportación lo suficientemente diferenciada, o que suministren prescripciones útiles a la tarea de dirección.

V. LA CRISIS DE LAS APROXIMACIONES UNIVERSALISTAS

A partir de la década de los 50 se toma conciencia de la impotencia de las aproximaciones universalistas en su objetivo de suministrar prescripciones útiles para incrementar la efectividad organizacional. La razón profunda de la misma se encuentra en la inexistencia de un "one best way" y por lo tanto, en la imposibilidad de realizar prescripciones universales. El liderazgo efectivo depende de los rasgos específicos de la situación con los que el líder se enfrenta. Sin embargo junto a esta razón de fondo para la crisis, en algunas teorías concurren un conjunto de razones más específicas.

A)- La teoría de los rasgos

El sueño del logro de una tecnología por la cual el potencial de liderazgo poseído por las diversas personas puede ser medido, y aquellas con una mayor cantidad de rasgos de líder seleccionadas a través de un test de liderazgo, se ve frustrado por las siguientes causas:

- La creciente relación de rasgos que progresivamente se descubren asociados a la efectividad del líder (30).

- El carácter contradictorio de los resultados que las investigaciones arrojan (31).

- La falta de acuerdo sobre la importancia de los diversos rasgos (32).

- La imposibilidad de generalizar los resultados de una situación a otra debido a la naturaleza de los estudios (33).

- La baja correlación encontrada entre la efectividad del líder y la posesión de los rasgos que la mayoría de los autores consideran que conduce a la misma (34).

- La existencia de graves problemas metodológicos en las investigaciones encuadrables dentro de esta aproximación. Lo ideal para descubrir qué rasgos hacen efectivos a los líderes sería la comparación longitudinal entre líderes efectivos e inefectivos desempeñando roles idénticos o similares. Sin embargo los investigadores tratando de eludir el espinoso problema de la definición y medida de la efectividad han comparado rasgos de los líderes con rasgos de los

seguidores. Esto genera múltiples problemas de interpretación de los resultados de las investigaciones por dos razones fundamentales. Las diferencias en rasgos que se encuentran entre los líderes y seguidores no tienen por qué deberse a la capacidad de los primeros para ser líderes efectivos sino a los criterios de selección utilizados para la promoción, por otra parte, pueden ser rasgos generados por el mismo acortamiento de la promoción (35).

Estos problemas fundamentales conducen progresivamente al abandono de esta aproximación que intenta descubrir los rasgos universales de los líderes efectivos y utilizar estos descubrimientos en el área de la selección de los mismos. Este abandono progresivo corre paralelo a la convicción de que es necesaria una aproximación situacional ya que los rasgos que producen la efectividad del líder en una determinada situación, no conducen a la efectividad e incluso conducen a la ineffectividad en otra situación distinta (36).

B)- Los estudios de la Universidad de Michigan.

A finales de la década de los 40 comienzan a aparecer los resultados de las investigaciones realizadas por el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan. La mayoría de los trabajos de esta tendencia identifican un sistema unidimensional de conducta del líder bajo las denominaciones de "orientación hacia la producción" versus "orientación hacia el empleado". Mientras que el primero describe el comportamiento de un líder que insiste y se centra en la producción y en los aspectos técnicos del trabajo, el segundo describe el comportamiento de un líder que considera a los trabajadores como seres humanos, de importancia intrínseca, aceptando su individualidad y necesidades personales (37).

Las múltiples investigaciones realizadas por esta escuela (38) y sus resultados son presentados por Likert (director del Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan) en 1961 en su obra "Nuevos programas de dirección" (39). La conclusión básica obtenida es que aunque a corto plazo parece que la orientación a la producción genera mayores incrementos de la productividad, a largo plazo el liderazgo más efectivo es el orientado hacia el empleado. Con el tiempo los líderes más efectivos son los que mantienen con sus subordinados relaciones de soporte y de apoyo, que tienden a aumentar el sentimiento de importancia y valía personal de estos últimos, a la vez que utilizan métodos de supervisión generales y de toma de decisiones grupales (40).

Las razones más importantes de la crisis de esta tendencia son las siguientes:

- En primer lugar, la conclusión a la que llegan de que los líderes más efectivos son los que tienen una orientación hacia el empleado constituye una generalización excesiva incluso a partir de los propios datos que sus in-

vestigaciones arrojan. En una de las más citadas (41) el 35% de las secciones de baja producción tienen un líder caracterizado por su conducta orientada hacia el empleado, y un 15% de las secciones de alta producción tenían líderes con una orientación hacia la producción.

- En segundo lugar, existen evidencias que muestran que cuando investigaciones parecidas a las del grupo Michigan se realizan en países o en ambientes socio-culturales distintos se producen resultados a veces exactamente opuestos. La supervisión centrada sobre la producción y cerrada es la que arroja los mejores resultados (42). El grupo de Michigan por lo tanto, propone un estilo normativo de liderazgo que no tiene en cuenta las diferencias culturales y de standard de vida de los trabajadores.

- En tercer lugar, establece principios tan amplios de liderazgo que corren el riesgo de convertirse en prescriptivamente inútiles. En este sentido Likert afirma: "La jefatura y otros procesos de la organización deben ser los indicados para asegurar una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y en todas las relaciones dentro de la organización, cada miembro, a la luz de sus valores, historia y expectativas, considere su experiencia como apoyo, y como constructora y mantenedora de su sentido de valor personal y de importancia" (43). Aunque esto pudiera ser cierto el problema es que poco o nada explica sobre cómo llevarlo a la práctica en las situaciones concretas con las que diariamente se enfrenta el líder (44).

C)- Los estudios de la Universidad del Estado de Ohio.

En 1.945 la Oficina de Investigación Empresarial de la Universidad del Estado de Ohio inicia uno de los programas de investigación más significativos desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial sobre el liderazgo. En este caso la caracterización de la conducta del líder se realiza a través de dos dimensiones que se consideran independientes de tal forma que el líder puede desplegar simultáneamente ambos tipos de conducta. Estas dimensiones son:

- la consideración: que alude a la conducta del líder que implica confianza mutua, respeto y cierto afecto y relación entre el líder y los miembros del grupo.

- la estructura inicial: que alude a una conducta en la que el líder organiza y define las actividades del grupo, asigna tareas, planifica, establece los medios para el logro de objetivos etc. (45)

Estas dimensiones de la conducta del líder se miden por medio de dos instrumentos:

- el "Cuestionario de Descripción de la Conducta del Líder" que acumula datos sobre las percepciones que tienen sobre el líder, sus subordinados, compañeros y jefes.

- el "Cuestionario de Opinión del Líder" que acu-

mula datos sobre la autopercepción de los propios líderes.

Algunos de los primeros trabajos realizados dentro de esta escuela, como el de Halpin, estimulan la generalización de que los líderes que puntúan por encima de la media en ambas dimensiones son los más efectivos (46). Con posterioridad, estas primeras afirmaciones simplistas se complican y matizan extraordinariamente a medida que el grupo continúa sus investigaciones (47).

Resumiendo, las conclusiones más importantes a las que llega este grupo se pueden sintetizar como sigue:

- Los líderes que puntúan alto en consideración tienden a tener subordinados más satisfechos que los líderes que puntúan bajo en consideración. Además los primeros tienen menos quejas y ausencias de sus subordinados.

- Las relaciones entre consideración y efectividad del líder varían sustancialmente con la población, y ha sido encontrada tanto una correlación positiva como negativa.

- La estructura inicial suele correlacionar positivamente con la efectividad, con una sustancial variabilidad en los estudios y existiendo algunos casos en que la correlación es cero o negativa (48).

El resultado como se puede observar, al margen del espejismo inicial, es que pocas conclusiones generales se pueden obtener que sean independientes de la población y de la situación lo que apunta a la necesidad de una aproximación contingente.

Por otra parte ha sido criticada también:

- la validez de los cuestionarios que utiliza, de lo que depende en buena medida la validez de los resultados obtenidos (49).

- la insignificancia de las correlaciones encontradas entre medidas de conducta del líder y efectividad (50).

- el no haber resuelto el problema de causalidad. En la mayoría de los casos no se puede determinar si los líderes son la causa determinante de la conducta laboral eficaz o si por el contrario la conducta laboral eficaz era la responsable de la conducta del líder (51). Lo cierto es que todas las teorías universalistas basadas en la conducta del líder parten del postulado de que esta última determina los resultados organizacionales o de grupo. Una correlación entre un determinado tipo de conducta y rendimiento lleva a considerar que la primera es causa de la segunda. Sin embargo algunas investigaciones han demostrado que sube la consideración y baja la estructura inicial en respuesta a los incrementos de rendimiento del grupo (52).

Todo este conjunto de problemas contribuye a que "...a pesar de los centenares de horas de trabajo empleadas en la elaboración de estas dimensiones (estructura inicial y consideración), a pesar de los centenares de personas estu-

diadas y de que estas dimensiones son casi de sentido común, el hecho es que todavía sabemos muy poco acerca de las condiciones bajo las que estas dimensiones influyen en la eficiencia laboral" (53).

D)- La dicotomía autocracia-democracia

Un conjunto de autores ecuadrables dentro de esta aproximación universalista y basada sobre la conducta han utilizado las dimensiones conducta autocrática-conducta democrática del líder para intentar identificar el estilo de liderazgo más efectivo. Ambas representan conductas situadas en los extremos de un continuo y la discusión se centra en los eventuales beneficios derivados de los estilos más democráticos, entre los que señalan:

- permite la satisfacción de necesidades de alto nivel entre los trabajadores. Se parte del postulado de que estas necesidades se encuentran activadas en la mayoría de los trabajadores.

- conduce a decisiones más efectivas al aflorar una información más amplia y pertinente.

- mejora la implementación de las decisiones ya que la comunicación de la decisión es inmediata y el compromiso con la misma alto (54).

Una vez más como en los casos anteriores el postulado de que existe un estilo de liderazgo más efectivo independientemente de la situación, en este caso el estilo que conduce a la participación en la toma de decisiones y a la equiparación de poder, no cuenta con el soporte de las evidencias empíricas (55).

En general la aproximación universalista basada sobre la conducta del líder, no se centra como la aproximación anterior en la selección de líderes sino en la formación. Si bien existen pruebas inequívocas de que la conducta del líder puede ser cambiada o influenciada mediante la formación, no existen por otra parte pruebas de que la formación suministrada según los postulados de las teorías de esta aproximación conduzcan en todos los casos a incrementos de la efectividad, sin duda su universalismo es la razón (56).

NOTAS

- (1) Porter, L.V.; Lawler, E.E. y J.E. Hackman: "Behavior in Organization". McGraw Hill, 1975, pg. 422.
- (2) Como prueba de este esfuerzo basta con señalar que existen una media de estudios por año de 21 durante la década de los 30; de 31 en 1.940 a 1.944; de 55 a 1.945 a 1.949 y de 152 de 1.950 a 1.953. Ver: F.E. Fiedler: "A theory of leadership Effectiveness". McGraw Hill, 1967, pg. 6.
- (3) Ver por ejemplo: Jeffrey Pfeffer "The ambiguity of leadership". R. Hackman, E. Lawler, L. Porter. "Perspectives on Behavior in Organizations" McGraw-Hill. 1.983, pg. 486.
- (4) Esta noción de que el liderazgo afecta a las conductas relativas al logro de objetivos aparece en la mayoría de las definiciones. Ver en este sentido: R. Stogdill. "Leadership, membership and organization". Psychological Bulletin. 1.950 págs. 1 a 14.
G.R. Terry. "Principles of management". Homewood III. R.D. Irwin Inc. 1.960. pág. 463.
C. Smith, H. Wakeley. "Psicología de la conducta Industrial". McGraw-Hill. 1.977 pág. 130.
Keith Davis. "Human Relations at Work". McGraw-Hill. 1967. págs. 96 y 97.
- (5) La incapacidad o las deficiencias de comunicación afectan al proceso de liderazgo. Tannenbaum y Massarik y Fleishman entre otros enfatizan el dato comunicacional en sus definiciones de liderazgo. R. Tannenbaum y F. Massarik. "Leadership: a frame of reference". Management Science. Oct. 1.957. pág. 3; E.A. Fleishman y J.G. Hunt (eds). "Current developments in the Study of leadership". Carbondale. Southern Illinois. 1.973.
E.A. Fleishman "Twenty years of consideration and structure". Pág. 3.
- (6) H. Tosi y Clay Hamner. "Organizational Behavior and Management: a Contingency approach". St. Clair Press. 2ª Ed. 1.978 págs. 440 y 441.
- (7) Estas afirmaciones tienen una gran similitud con las realizadas por Katz y Kahn cuando señalan: "...si se compara el liderazgo con la ejecución rutinaria de un papel, nos interesan en particular los tipos de conducta individualizada que van más allá de lo que exige la ejecución y que llevan a cabo, más a fondo, el potencial de influencia organizacional que una posición tiene. En otras palabras, consideramos que la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización". D. Katz y R. Kahn. "The Social Psychology of organizations". Ed. 2ª 1978. John Wiley & Sons. pág.528.
O como afirman Kast y Rosenzweig, el liderazgo se refiere al logro de respuestas de comportamiento las cuales son más que rutinarias. F. Kast y J. Rosenzweig. "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas". McGraw-Hill, Ed. en Castellano. 1.979. Pág. 364.
- (8) Ver W.P. Sexton. "Teorías de la Organización". Ed. Trillas. 1.977. Pág. 131.
- (9) A. Elkins. "Management: structures, functions and practices". Addison Wesley. 1.980. Pág. 360.
- (10) Ver en este sentido S.B. Bacharach y Lawler. "Power and Politice in Organizations". Jossey-Bass. Inc. 1.980. Pág. 34. Tosi y Carroll confundiendo en nuestra opinión bases con fuentes de poder, identifican como bases de poder lo que para Bacharach y Lawler son fuentes. Distinguen Tosi y Carroll entre factores organizacionales, capacidad y grado en que el individuo es experto y por último las cualidades personales. Dentro de los factores organizaciones distinguen entre la autoridad formal y el poder que se deriva de la localización (oportunidad en la terminología de Bacharach y Lawler). Indicando que la localización organizacional puede generar poder independientemente de la posición en la estructura jerárquica por tres razones fundamentales: por permitir el control de información valiosa, por permitir el control al acceso de personas claves o porque los demás perciben que se tiene control sobre los acontecimientos futuros (lo que suele ocurrir con los miembros del órgano de personal). Tosi y Carroll, Op. Cit. Págs. 213 a

(11) Bacharach y Lawler. Op. cit. Pág. 44.

(12) Autores como Gibson, Ivancevich, Donnelly ("Organizations". Business Publications. 1.976, pág. 182) y Tosi y Carroll ("Management: contingencies, structure and process". St Clair. 1.976 pág. 213) entre otros utilizando el marco conceptual de las bases de poder de French y Raven ("The bases of social power". En Tosi y Hammer. Op. cit. Págs. 442 a 457) participan de este concepto de liderazgo en sentido amplio al no excluir ninguna base de poder en la caracterización del proceso de liderazgo (poder de recompensa, coercitivo, legítimo, referente y experto). Estiman, por lo tanto, que la fuente de incidencia se encuentra tanto en el individuo como en la organización. El poder de recompensa, coercitivo y legítimo constituyen un poder organizacionalmente basado y el poder experto y referente un poder personal o individualmente basado. Nosotros hemos renunciado al marco conceptual de las bases de poder de French y Raven por confundir bases con fuentes de poder y hemos utilizado en este sentido las aportaciones de Bacharach y Lawler (Op. cit. pág. 34).

(13) Son diversos los autores que en su caracterización del liderazgo excluyen alguna de las bases de poder identificadas por French y Raven. En general tienden a excluir el poder organizacionalmente basado a la vez que enfatizan las bases de poder personal. Es decir, enfatizan el poder experto y referente y tienden a eliminar el poder legítimo, de recompensa y coercitivo.

En este sentido, Jago señala que el liderazgo implica el uso de influencia no coercitiva. (Leadership: Perspectives in theory and research" Management Science. Vol. 28. Nº 3. March. 1.982. Págs. 315 y 316). Por su parte Hall considera que "el liderazgo es una forma especial de poder... que se relaciona íntimamente con el poder referente" (R. Hall. "Organizaciones estructura y procesos". Prentice Hall. 1.973. Pág. 229). Rauter indica que el liderazgo es la habilidad para persuadir a dirigir al hombre sin utilizar el prestigio o el poder del puesto o de circunstancias externas. (Ver Fiedler. Op. cit. pág. 8). Schriesheim, Tolliver y Behling ven al liderazgo como un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados en su esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización. Se configura en este último caso el liderazgo como un derecho a influenciar voluntariamente conferido, la voluntariedad es el dato distintivo entre el liderazgo y otras formas de incidencia social ("Leadership theory: some implications for managers". Ed. F. Luthans y K.R. Thompspn. "Contemporary readings in Organizational Behavior". McGraw-Hill. 3ª ed. 1.981, pág. 344). Por su parte Katz y Kahn en una de las caracterizaciones más concebidas señalan que la esencia del liderazgo radica en la denominada "influencia incrementada", íntimamente vinculada al poder experto y al poder referente. Es decir, a la posibilidad de usar algo más que su rol formal para incidir sobre la conducta de las personas. La esencia del liderazgo es para estos autores el uso del poder personalmente basado (Katz y Kahn, Op. cit. págs 528 a 530). Vemos por lo tanto como un buen número de autores intentan una caracterización del liderazgo en sentido estricto a partir del rechazo de la idea de que el uso de cualquier tipo de poder puede ser considerado liderazgo.

(14) Jago. Op. cit. Págs. 316 y 330.

(15) Fiedler. Op. cit. pág. 8.

(16) Ver Mintzberg. "The manager's job: Folklore and fact", Harvard Business Review, 1.975. vol. 53 (4). Págs 49 a 61.

(17) V. Vroom. "Leadership". En Marvin D. Dunnette. "Handbook of Industrial and organizational Psychology". Rand McNally. 1.978. págs 1.528 a 1.529.

(18) Likert R. "New patterns of management". New York McGraw-Hill 1.961.

(19) A.W. Halpin. "The leader behavior and effectiveness of aircraft commanders". En R.M. Stogdill & Coons (Eds.). "Leader behavior: its description and measurement" Columbus. Ohio

State University. Bureau Business Research. Research Monograph nº 881.957. págs. 52-64.
E.A. Fleishman y E.F. Harris. "Conducta de supervisión en relación con las quejas de los empleados y la rotación". En "Estudios de Psicología Industrial y del Personal" AA.VV. Ed. Trillas. 1.976. págs. 351 a 361. E.A. Fleishman. "Twenty years of consideration and structure". Op. cit. págs. 1 a 37.

(20) Maier. "Leadership methods and skills". McGraw-Hill. 1.963. Morse y Reimer. "The experimental change of a major organizational variable". Abnormal Social Psychology. Vol. 51. 1956. págs. 120 a 129.

(21) Dorwin Cartwright and Alvin Zander. "Group Dynamics: research and theory". Evanston Ill. Row Peterson & Company. 1.960.

(22) R.R. Blake and J.S. Mouton "The developing revolution in management practices". Journal of The American Society of training Directors. Vol. 16 nº 7. 1.962 págs. 29-52.

(23) D.G. Bowers y S.E. Seashore. "Predicting Organizational Effectiveness With a four-factor theory of leadership". Administrative Science Quarterly. Setember. 1.966. págs. 238-263.

(24) Fiedler. Op. cit.

(25) R. Tannenbaum and W.H. Schmidt. "How to choose a leadership pattern". En "Readings in Management". M.D. Richarde. Southwestern Publishing. 1.982. Págs. 397-409.

(26) W.J. Reddin. "Managerial Effectiveness". McGraw-Hill. 1970. W.J. Reddin. "The 3-D Management Style Theory". Training and Development Journal. April. 1.967.

(27) P. Hersey y K.H. Blanchard. "Life cycle theory of leadership". En Training and Development Journal. May. 1.969. P. Hersey and K. Blanchard. "So you want to know your leadership styln". Training and Development Journal. February. 1.974. P. Hersey and Blanchard. "Management of organization behavior" Englawood Cliffs. 1972. Ultima edición 1976.

(28) Evans. "The effects of supervisory behavior on the path goal relation ship". Organization Behavior and Human Performance. 1.970. 55. Págs. 227-298. R.J. House. "A path-goal theory of leader effectiveness". Administrative Science Quarterly. 16. 3 september. 1.971. págs. 321-338. Contenido también en "Organizational Behavior and Management: a contingency approach". Op. cit. págs. 467-477.

(29) Vroom y Yetton. "Leadership and Decisión-Making". University of Pittsburgh Press. 1973.

(30) Gay Dessler. "Organización y Administración". Prentice Hall. 1.979. pág. 154.

(31) E.E. Jennings. "The anatomy of leadership". Management of Personnel Quarterly. I. nº 1. Autumn. 1.961.

(32) A.K. Korman. "Psicología de la Industria y de las Organizaciones". Ed. Marova. 1.978. pág. 124 K. Davis "Human Relations at Work". McGraw-Hill. 1.967. Págs. 99 y 100.

(33) Dessler. Op. cit. Pág. 154.

(34) R.D. Mann. "A review of the relationship between personality and performance in small groups". Psychological Bull: vol. 56. 1.959 págs. 241-270.

(35) Jago. Op. cit. pág. 318.

(36) Vroom. op. cit. "Leadership". págs. 1529 y 1530.

- (37) Rensis Likert. "Pautas de Gerencia". En "Estudios de Psicología Industrial y del Personal". Op. cit. Pág. 364.
- (38) Entre los primeros se encuentran: Katz, Maccoby, Morse. "Productivity, supervision and morale in an office situation". Ann Arbor: University of Michigan. Institute for social Research. 1950. Katz, Maccoby, Gurin, Floor. "Productivity, supervision and morale among railroad workers". Ann Arbor: University of Michigan. Institute for social Research. 1.951.
- (39) R. Likert. "New Patterns of management". New York. MacGraw-Hill. 1961.
- (40) Con estos conceptos fundamentales Likert Construye su sistema de dirección que denomina sistema 4. Ver "El Factor Humano en la Empresa". Deusto. 1968. Págs. 15 a 63 Fundamentalmente.
- (41) Ver Likert "Pautas de gerencia" op. cit. pág. 366.
- (42) Ver: Hersey Paul. "Situational Leadership: some aspects of its influence on organizational development". University of Massachusetts. Ed. 1976. Business Administration. Pág. 45.
- (43) Likert. "El Factor Humano...".Op. cit. pág. 66
- (44) Ver en este sentido Vroom. "Leadership". Op. cit. pág. 1533.
- (45) Ver: E. Fleishman y E. Harris. "Conducta de supervisión en relación con las quejas de los empleados y la rotación". en estudios de Psicología Industrial y del Personal". Op. cit. Pág. 350.
- (46) A. Halpin. "The leadership behavior of school superintendents". Midwest Administration Center. The University of Chicago. 1959. Pág. 79.
- (47) Fleishman y Harris. Op. cit.
- (48) Ver Vroom. Op. cit. Pág. 1531
- (49) Kerr y Schriesheim. "Theories and measures of leadership: a critical appraisal of current and future directions". En "Leadership: The cutting edges" Eds. Hunt y Larson. Southern Illinois University Press. 1977 Págs.9 a 45
- (50) Korman. Op. cit. Pág. 136.
- (51) Korman. Op. cit. Pág. 136.
- (52) Lowin and Craig "The influence of level of Performance on managerial style: en object-lesson in the ambiguity of Correlational data". Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 3. 1968. Págs. 441 a 457.
- (53) Korman. Op. cit. Pág. 136.
- (54) Ver cita 20.
- (55) Locke y Schweiger. "Participation in Decisión-making: one morelook". En staw Ed. "Research in Organizational Behavior". Vol. 1. Jai Press. Greenwich. 1978. Págs. 265 a 339.
- (56) Jago. Op. cit. Pág. 320.