

El liderazgo: entre la teoría, los imaginarios y la realidad en la organización

Por

Luisa Fernanda Rojas Hincapié

Lina María Restrepo Garcés

Trabajo de grado presentado como prerrequisito para obtener el título de
Magister en Desarrollo Humano Organizacional

Director

PhD (e) Carlos Mario Henao Galeano

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Universidad EAFIT

Medellín

2013

INDICE

Introducción

1. Contextualización teórica	9
1.1. Teoría de la administración	10
1.2. Escuelas de la administración	12
1.2.1. Escuela de administración científica	12
1.2.2. Escuela de enfoque social	27
1.2.3. Escuela de enfoque sistemático	32
1.2.4. Escuela de administración de contingencia	34
1.2.5. Escuela de administración decisional	36
1.2.6. Escuela de medición cuantitativa	36
1.3. Complejidad y administración	38
1.4. Azar y complejidad	45
1.4.1. El concepto de azar	45
1.4.2. Posiciones frente al azar	50
1.4.3. Pensamiento complejo	52
1.4.4. La organización y la complejidad	56
1.5. El devenir organizacional	60
1.6. Organización	65
1.6.1. Organización e institución	66
1.6.2. Organización pública	67
1.6.3. Organización privada	70
1.6.4. Estructura organizacional	72
1.6.5. Lo instituido y lo instituyente	74
1.7. Liderazgo	77
1.7.1. Referentes conceptuales sobre la distinción: liderazgo y dirección	80
1.7.2. Enfoques teóricos del liderazgo	86
1.7.2.1. Teorías personales conductuales	87

1.7.2.1.1.	Teoría de los rasgos	87
1.7.2.1.2.	Teorías del comportamiento	89
1.7.2.1.3.	Teoría de los roles	95
1.7.2.2.	Teorías situacionales o de contingencia	95
1.7.2.3.	Teorías emergentes	100
1.7.2.3.1.	Liderazgo carismático	101
1.7.2.3.2.	Teoría transaccional - transformacional	102
1.7.2.3.3.	Teoría de rango completo	105
1.7.2.4.	Súper liderazgo y auto liderazgo	107
1.7.3.	El líder: ¿nace o se hace?	109
1.7.4.	Liderazgo: autoridad formal e informal	113
2.	Memoria metodológica	115
2.1.	Diseño de la investigación	115
2.1.1.	Tema de la investigación	115
2.1.2.	Pregunta de la investigación	116
2.2.	Método cualitativo de enfoque comprensivo	119
2.3.	Instrumentos de recolección de información	124
2.3.1.	Entrevista semiestructurada	125
2.4.	Técnicas de análisis de la información	126
2.4.1.	Triangulación	126
2.5.	Reflexividad	128
3.	Hallazgos	131
3.1.	Liderazgo	131
3.1.1.	Naturaleza del Liderazgo	131
3.1.2.	Atributos del líder	137
3.1.3.	Orientación hacia las personas y orientación hacia los resultados	150
3.1.4.	Las responsabilidades del líder	153

3.1.5.	Liderazgo como influencia	160
3.1.6.	Trabajo en equipo	164
3.1.7.	Diferencias y confluencias: líder, director y colaborador	170
3.2.	Organización	175
3.2.1.	Organización pública y organización privada	175
3.2.2.	Estructura y jerarquía	180
3.2.3.	Organización y liderazgo	186
3.2.4.	Poder	190
3.2.5.	Cambio organizacional	193
4.	Consideraciones finales	
	Conclusiones	198
	Bibliografía	208

RESUMEN

Esta investigación es de tipo cualitativo y de diseño no experimental en la cual se realizó una caracterización de los rasgos de líderes de una organización pública y una organización privada, buscando contrastar la concepción teórica, los imaginarios y la realidad del liderazgo en las organizaciones. Dentro de la conceptualización teórica se abordan temas como: las escuelas de administración, los conceptos de liderazgo y sus principales teorías, el concepto de organización, organización pública y privada, la complejidad y el azar en la organización.

Se evidenció que si bien la teoría del liderazgo es prescriptiva frente a los comportamientos de las personas que ocupan roles como líderes en las organizaciones, éstas hacen una interpretación de dichos modelos teóricos y culturales de acuerdo a sus propias creencias y adaptan de manera superficial sus comportamientos para ser aceptados y valorados en el ejercicio de su rol. De esta manera las propuestas teóricas sobre los estilos de liderazgo son modelos de comportamiento, no expresiones precisas de la realidad organizacional de los líderes.

INTRODUCCIÓN

Los retos administrativos actuales han llevado a las organizaciones a desarrollar un estilo de gestión humana con un enfoque orientado al desarrollo de las habilidades de las personas y a la intervención de los factores que influyen en su rendimiento y productividad. Dentro de estos factores, el liderazgo se ha convertido en la actualidad en una herramienta gerencial que ha contribuido al logro de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento del desarrollo de las personas como el principal elemento con el que la organización cuenta.

Cabe anotar que las formalizaciones que se han realizado acerca del liderazgo van desde teorías prescriptivas que desarrollan los deberes ser del líder, recetas de modas administrativas cargados de supuestos e ideales que caracterizan a un ser superdotado que tiene la capacidad y la obligación de responder a las exigencias de la organización. Algunas de estas exigencias son: el logro de los resultados organizaciones, el desarrollo de las personas y los equipos, la influencia en la personalidad, ser ejemplo, la correcta aplicación del poder en términos de equidad, congruencia entre su decir, sentir, pensar, decir y hacer y el control de sus emociones entre otras.

Así entonces, en los últimos años, el enfoque de intervención de los procesos de talento humano ha sido sobre el liderazgo, muchos de ellos soportados en la premisa gerencial del cascadeo de la estrategia a los equipos de trabajo a través del rol de los líderes, quienes se proponen como los actores que logran el resultado del negocio y desarrollan a las personas y a los equipos de trabajo. En torno a esto ha girado la inversión y desarrollo de modelos de intervención a un grupo selecto y especializado de personas que por su cargo o rol son líderes de equipos, procesos o proyectos. Este enfoque de intervención al interior de las organizaciones ha tenido diversos resultados, en su mayoría de difícil evidencia directa, lo que ha dificultado su verificación inmediata, haciendo que el énfasis sea puesto en un “diseño teórico” de un perfil ideal y ambicioso de líder, que resiste todos los requerimientos de la estrategia, que se pretende pulir y retener al interior de las organizaciones, y que sus brechas son intervenidas con un presupuesto económico y humano prioritario.

Con la presente investigación se realizó una caracterización de los rasgos de líderes de una organización pública y una organización privada, buscando contrastar la concepción teórica, los imaginarios y la realidad del liderazgo en las organizaciones.

En el capítulo uno, de contextualización teórica, se aborda una conceptualización general con un enfoque histórico e epistemológico de los principales desarrollos desde los autores más influyentes en los temas de administración, liderazgo, organización y fenómenos relacionados con estos tres conceptos, como son el azar, la complejidad y el devenir; siendo todos los anteriores los aspectos abordados en el diseño y en la aplicación de campo de la investigación.

En dicho capítulo, se presentan los principales enfoques teóricos sobre la administración y las escuelas más representativas. Con respecto al concepto de organización se propone una definición del término y las diferencias entre las organizaciones del sector público y las organizaciones del sector privado, así como aspectos generales de los conceptos de poder, y el enfoque de lo instituido y lo instituyente como fundamento de las condiciones en las organizaciones.

Igualmente, se aborda un apartado sobre la complejidad y la administración, y se amplían los conceptos de azar y complejidad en la organización y pensamiento complejo. La condición permanente de cambio de las organizaciones se expone desde el enfoque del devenir organizacional.

Para cerrar el primer capítulo se presentan las propuestas que definen el concepto de liderazgo, su naturaleza y diferencia con el concepto de dirección, además se exponen las teorías acerca de las corrientes conceptuales que presentan los estilos de liderazgo, entre otros temas con relación al líder, su naturaleza y la relación de autoridad formal e informal que establece con los colaboradores y con la organización.

En el capítulo dos se presenta la memoria metodológica de la investigación. Este capítulo expone de manera cronológica el camino recorrido por las investigadoras para identificar,

procesar y modelar el diseño de la investigación; presenta los aprendizajes para la identificación de los objetivos y preguntas de investigación; y los métodos para analizar y producir los entregables de la investigación.

En este capítulo se presenta y describe el enfoque metodológico trabajado: La investigación es de tipo cualitativo y de diseño no experimental, ya que se obtuvo la información directamente de los actores y en la realidad donde ocurrieron, y se analizó el concepto de liderazgo en personas que ocupan roles idénticos en organizaciones del sector público y el sector privado, para llegar al objetivo de la caracterización. Se indica además que la investigación tuvo un carácter comprensivo en términos de la hermenéutica; esta perspectiva permitió recoger el discurso individual de los líderes investigados para ser analizado a partir del abordaje teórico realizado y el ejercicio de comprensión y posición de las investigadoras.

Es importante declarar que en esta investigación se incluyeron las consideraciones éticas y prácticas en la conservación de los derechos de autor, la toma de consentimiento informado a las personas que participaron, y se respetó la opinión y confidencialidad de estos.

Los hallazgos de la investigación se presentan en el capítulo tres. En este capítulo se exponen las evidencias y los argumentos para concluir que si bien la teoría del liderazgo es fuertemente fundamentada en los deberes ser de las personas que ocupan roles como líderes, en las organizaciones, estas personas hacen una interpretación de dichos modelos teóricos y culturales de acuerdo a sus propias creencias y estilos personales propios y adaptan de manera superficial sus comportamientos para ser aceptados y valorados en el ejercicio de su rol.

Por lo anterior puede afirmarse que la teoría del liderazgo y los esfuerzos organizacionales en el desarrollo de habilidades en este aspecto son necesarios en tanto que refuerzan los comportamientos requeridos por la cultura organizacional, pero no pueden guardar la pretensión de cambiar de manera estructural un estilo, personal, profesional o de liderazgo. Por tanto, las propuestas teóricas sobre los estilos de liderazgo son modelos de comportamiento, no expresiones precisas de la realidad organizacional de los líderes.

Contextualización teórica

Para abordar el primer capítulo de la presente investigación, se partirá de una conceptualización sobre la teoría de la administración, las principales escuelas que la integran y los teóricos que las representan, esto con el fin de entender los orígenes de la administración y la forma cómo evolucionan las teorías administrativas, para así entender el concepto del liderazgo y de cómo opera en una organización. Complementario a esto se hará un acercamiento conceptual al tema del problema del administrador, que tiene que ver con los aspectos que son externos a él y que hace necesario pensar en nuevas estrategias de administrar. Se retomará entonces, el tema de la complejidad administrativa de las organizaciones a través del concepto de *azar*, lo que sirve de introducción al tema de organización y estructura organizacional, para llegar a un acercamiento del concepto de lo instituido e instituyente y entender la organización como parte de un sistema social al cual influye y del que recibe influencia.

Posteriormente se retomará el tema del devenir organizacional con el fin entender que los planes, los programas y las decisiones que establece un líder deben presupuestar la contingencia. Luego se conceptualizará el concepto de organización, haciendo énfasis en las organizaciones de tipo público y privado, con el fin de entender la organización como el contexto en el cual aparece el concepto de liderazgo, ya que allí se da inicio a las dinámicas administrativas que permiten la interacción de las personas en torno a un objetivo común.

Posteriormente abordaremos el tema de liderazgo como el tema central de la presente investigación. El acercamiento teórico del tema nos permitirá entender el concepto de liderazgo y su diferenciación del concepto de dirección, para luego abordar los diferentes enfoques teóricos y posteriormente hacer una reflexión teórica sobre su naturaleza, el concepto de *súper liderazgo* y *auto liderazgo* y de este como autoridad formal e informal.

1.1. Teoría de la administración

La administración como práctica humana data desde principios de la humanidad cuando el hombre siente la necesidad de cooperar para alcanzar objetivos comunes. En este primer intento de cooperación aparece la planificación como la primera categoría del proceso administrativo. Terry (1985) plantea que la planificación es de carácter intelectual, lo que quiere decir que desde que el hombre piensa cualquier actividad en pos de sus objetivos, comienza el proceso administrativo.

El ser humano es social por naturaleza por ello tiende a organizarse y cooperar con los demás, las organizaciones son un componente dominante de la sociedad, hacen parte de ella e influyen en su desarrollo. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, posteriormente con el descubrimiento de la agricultura se da paso a la creación de las pequeñas comunidades. Las organizaciones históricamente han sido determinantes en las grandes transformaciones de la humanidad, ejemplo de ello es el imperio romano, la divulgación del cristianismo y el desarrollo del capitalismo y del socialismo donde la organización ha sido un medio para facilitar el desarrollo social y económico, dada su capacidad para movilizar los recursos y la fuerza laboral de una nación.

Terry (1985) plantea desde esta perspectiva que las organizaciones son participantes activos en el desarrollo e implantación de las políticas públicas o gubernamentales de una sociedad. El autor propone que las organizaciones son fuente de poder.

Las organizaciones se han transformado gracias a la aparición del concepto de administración. En 1820 con la revolución industrial se inician los primeros estudios científicos sobre la práctica de la administración y hacia finales del siglo ya existían estudios y prácticas sobre el tema; sin embargo parte del material escrito estaba centralizado en la industria manufacturera.

Hacia finales del siglo XIX el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical; este cambio se basó en la disminución del tiempo de trabajo necesario para transformar un recurso en un producto útil, a través de un modo de producción capitalista que pretendía la consecución de beneficios aumentando los ingresos y disminuyendo los gastos. La revolución industrial surgió como respuesta a estas transformaciones y a la necesidad de producción de grandes cantidades de productos al menor costo posible, la optimización de procesos y a un enfoque de mayor aprovechamiento de recursos.

Esta nueva forma de ver la producción influyó el concepto de la administración, ya que también aparece la necesidad de estudiar la productividad humana y las funciones de la administración para aplicarlas a la empresa, mejorar el ambiente de trabajo y la producción, además de organizar las áreas de trabajo y a las personas que las integraban. La necesidad de producción y el crecimiento del mercado llevaron a la búsqueda rápida de soluciones a los problemas cotidianos, por lo que se tuvo que medir los tiempos y movimientos y mejorar los incentivos por el trabajo realizado.

Hacia finales del siglo XIX y mediados del siglo XX, aparece Frederick W. Taylor quien inició el estudio de la administración como disciplina del conocimiento, apareciendo el concepto de administración científica. Inicialmente, el interés de Taylor fue aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo operario, pero posterior a este aparece Henri Fayol, quien desarrolló la llamada teoría clásica, que se preocupó por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas.

A pesar de que ambos partieron de puntos de vista diferentes, sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX.

Para ampliar los anteriores planteamientos se profundizará en las bases generales de las escuelas en que se basa el enfoque clásico de la administración: la teoría de la administración científica, creada por Frederick Taylor (1856-1915) y la teoría clásica, creada por Hen-

ri Fayol (1841-1925); igualmente se profundizará en las demás escuelas de pensamiento administrativo para entender el concepto de administración según la época. Lo anterior permitirá confrontar ideas y determinar cuáles son los principios a tener en cuenta en el análisis de la presente investigación.

1.2. Escuelas de la administración

1.2.1. Escuela de la administración científica

La administración científica hace referencia a la corriente teórica de la administración cuyo objeto principal es asegurar que el patrón o dueño de la organización alcance su máximo de *prosperidad*, y *la prosperidad de sus empleados* (Taylor 1981). Esta corriente utilizó la racionalización de los métodos de la ingeniería aplicados a la administración, y el desarrollo de investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

Taylor (1981) explica en su obra la frase *máxima prosperidad*, para dar a entender no sólo los grandes dividendos para la compañía o para el propietario, sino también para el desarrollo de todas las ramas del negocio, de manera tal que la prosperidad pueda ser general y permanente. El autor hace referencia a la *máxima prosperidad* para los empleados, para quienes este concepto significa no sólo contar con buenos salarios, sino también que los empleados cuenten con la oportunidad de formación para lograr el máximo de eficiencia y que esto a su vez le permita realizar su labor con calidad; expresa: *los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos*, desligando el hecho de que la sostenibilidad del éxito del patrón, está ligada necesariamente a la prosperidad de los empleados, considera que este bienestar se logra con mayor seguridad cuando la persona llega a un nivel alto de eficiencia y a su mayor grado de rendimiento. El autor liga el concepto de prosperidad en la organización cuando se optimizan por parte del administrador los recursos humanos, físicos, económicos y naturales, haciendo con ello una relación entre prosperidad y productividad.

Dentro de los fundamentos de la administración científica está la eliminación del bajo rendimiento y de las causas que inciden en el trabajo lento, lo que hace que se pierda competitividad y rendimiento. Taylor relaciona tres causas del bajo rendimiento de los obreros:

a. La mentira: el obrero prefiere mentir frente al hecho de su rendimiento ya que tiene el temor de que si hace lo contrario, perderá rápidamente el trabajo o afectará a los demás compañeros.

b. Los defectuosos sistemas administrativos: los sistemas administrativos deficientes hacen necesario que todo trabajador rebaje su rendimiento o trabaje a un bajo ritmo para proteger intereses particulares. Este problema hace que la pereza del trabajador aumente y por lo tanto disminuya su rendimiento.

c. Los ineficientes métodos establecidos que permiten que se malgasten los esfuerzos de los trabajadores: esta perspectiva propone sustituir paulatinamente los procedimientos empíricos por sistemas más científicos, los cuales pueden ser más rápidos y efectivos. Estos métodos pueden crearse por medio del estudio y el análisis científico de todos los procedimientos e instrumentos, además del estudio de tiempos y movimientos. (Taylor, 1981:15).

Partiendo de lo anterior, Taylor propone que para lograr un trabajo de acuerdo con las leyes científicas, es necesario que entre la administración y el trabajador exista una división equitativa de las responsabilidades. Desde esta perspectiva el líder tiene el deber de crear estrategias, guiar y colaborar al trabajador que ha asumido un mayor nivel de esfuerzo y de compromiso por alcanzar los resultados. Taylor (1981) afirma que la colaboración estrecha, íntima y personal, entre la dirección y los obreros, constituye la esencia de la administración científica moderna o la administración de labores.

Partiendo de esta idea para Taylor los obstáculos antes mencionados como la mentira, los defectuosos sistemas administrativos y los ineficientes métodos establecidos que impiden lograr el rendimiento máximo, quedan eliminados.

Los principios de la administración científica según Taylor se basan en los siguientes conceptos:

- a. Organización científica del trabajo: este principio se refiere a las actividades que deben emplear los líderes para reemplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta tiempos, retrasos, movimientos, operaciones responsables y herramientas.
- b. Selección y entrenamiento del trabajador: el ideal es poder ubicar a las personas en el trabajo de acuerdo a las habilidades y capacidades del trabajador, ya que esto le posibilita bienestar y rendimiento. Según Taylor, cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo escogiendo al personal más capacitado.
- c. Cooperación entre directivos y operarios: cuando Taylor se refiere a la *máxima prosperidad*, hace referencia al hecho de que los intereses del obrero deben ser los mismos del patrón; para esto propone la remuneración por eficiencia o por unidad de producto de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite simular el esfuerzo. Propone dos mecanismos para lograr dicha cooperación: la remuneración por unidad de trabajo y una estructura adecuada de jefes, quienes a partir del conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados, preferiblemente distribuidos por áreas de trabajo.
- d. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: los líderes deben responsabilizarse de la planeación del trabajo, es decir, deben realizar el trabajo mental y los operarios el trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y con mayor eficiencia. (Taylor, 1981: 29).

A partir de lo anterior Taylor propuso una *revolución mental*, con el fin de fusionar los intereses de los trabajadores con los de la administración y así obtener un mutuo beneficio. El concepto de *revolución mental* lo basó en sus cuatro principios de administración.

Taylor (1981) expone el concepto de administración científica, como administración de tareas, las cuales tienen como fin inducir a que el trabajador use su conocimiento tradicional, sus habilidades, ingeniosidad, disposición, iniciativa y creatividad para el beneficio del empleador, sin desconocer el hecho de que el trabajador también debe verse beneficiado a través de los incentivos laborales, tales como salarios, ascensos, condiciones favorables de

trabajo, entre otros. Estos incentivos pueden garantizar, en cierta medida, la sostenibilidad de los beneficios obtenidos por el patrón.

En consecuencia para Taylor (1981) el problema de la administración científica era obtener la mejor iniciativa de los trabajadores, entendiendo esta como las mejores cualidades que se exige de un obrero, a partir de la distribución justa de responsabilidades entre el administrador y el trabajador. Desde aquí el autor propone que la responsabilidad del administrador es crear una ciencia para sustituir el sistema empírico de administración y a partir de ello hacer una adecuada selección de los trabajadores, realizar inducción, entrenamiento y brindar la formación pertinente para la ejecución del trabajo, además de propiciar una dinámica de trabajo de mutua colaboración donde se posibilite la división de cargas de trabajo y una mayor eficiencia en el desempeño laboral.

Los beneficios del enfoque de administración científica se ven reflejados en el aumento de la productividad de los trabajadores, lo que se refleja en el aumento de la rentabilidad de la organización, en beneficios sociales y en el fortalecimiento de la capacitación y eficiencia de los empleados. Así mismo, los conocimientos administrativos, donde la esencia es el desarrollo de conocimientos, hechos y relaciones en el ambiente de trabajo.

Al hacer un análisis de la teoría de administración científica, se observa cómo desde Taylor y su enfoque se comienza a perfilar un concepto del líder en la organización y a diferenciar su rol y sus funciones de los demás trabajadores; para él, el líder era un facilitador de las relaciones laborales, era quien coordinaba y dirigía a los colaboradores hacia un objetivo común.

Dentro de los aspectos esenciales que caracterizan esta teoría, está el énfasis en asuntos relacionados con la organización del trabajo y la concepción del hombre como un ser netamente económico, desde esta perspectiva surge del líder autoritario en la organización fabril. Este estilo de liderazgo se hacía necesario ya que, según Taylor (1981), uno de los principales problemas de las personas no era la capacitación y el conocimiento, sino el abuso de la autoridad por parte de los trabajadores al tener control de su puesto y la simulación

de esfuerzos. Taylor pensaba que los trabajadores estaban más ocupados en sus propios intereses que en el trabajo, lo cual limitaba la producción, además pensaba que los trabajadores ocultaban los tiempos de realización de las tareas y vigilaban que los nuevos empleados no trabajaran más rápidamente. Taylor buscaba acabar con la *holgazanería* y la *indisciplina* de los trabajadores y es por esto que la administración científica se basa en la sustitución del control de los trabajadores, por un líder que da las órdenes, dirige el trabajo y supervisa los resultados.

Con lo anterior se reafirma el concepto de división del trabajo planteado por Adam Smith (1983), quien pensaba que para que la dirección pudiera tomar el control, era necesario simplificar las tareas y determinar un método para realizar un trabajo, basado en tiempos y movimientos. Como consecuencia el trabajo intelectual del trabajador desapareció de los talleres y fue reemplazado por la planificación, reflexión y solución de problemas en manos del líder; los trabajadores eran responsables de hacer el trabajo y no de decidir cómo había que hacerlo.

Según Aktouf (1998) en la administración científica existe en primer lugar la convicción de que toda actividad debe ser supervisada, verificada y controlada por un jefe, cuya eficacia se medirá según su capacidad de hacerse obedecer y por la actitud de mando. Según el autor la literatura posterior a la crisis de 1929 fue la que atenuó la connotación militarista de la administración de principios de siglo, enriqueciendo y popularizando la imagen del líder, el cual era concebido como un superhombre dotado de cualidades carismáticas, estratégicas y tácticas fuera de lo común, y no sólo capaz de mandar sino también de movilizar y capacitar a sus seguidores.

Siguiendo el modelo de Taylor, el autor también encuentra una separación radical entre los que piensan y los que sólo deben obedecer, desde esta perspectiva el jefe era quien concebía las ideas, pensaba, preveía, ordenaba y planeaba la forma de transmitir, obedecer y hacer obedecer. Según Aktouf (1998), esta forma de liderar prevaleció y quizás funcionó durante siglos, pero implicó tratar al empleado como un instrumento pasivo a quien no se le solicitaba más que la ejecución estricta y diligente de lo que se le ordenaba. Desde aquí el

ejercicio del poder permitiría la proliferación de jefes autoritarios, sin más rol y capacidad que el de supervisar y presionar el esfuerzo de los demás.

Paralelamente a esta visión militarista de las relaciones de trabajo, se desarrolló la corriente llamada psicología y sociología industrial, que se añadiría a la creencia de que era posible manipular y modificar las percepciones, convicciones y actitudes de los individuos, para orientarlas en el sentido deseado por los dirigentes, lo anterior llevaba a que las personas, tanto en la visión taylorista como de relaciones humanas, percibieran al empleado como un instrumento de producción.

Taylor utilizaba frecuentemente expresiones como *vagabundeo* y *sistemático* para designar el comportamiento considerado habitual de los obreros, esto significaba para él una especie de pereza planificada, adicional a lo que sería su actitud habitual o innata que él llama *vagabundeo natural*. Para Taylor las personas tenían una tendencia a *vagar* más que a trabajar, de cometer errores, que a tener éxito, de retrasar que de acelerar.

Desde la anterior perspectiva Aktouf (1998) plantea que los pilares fundamentales del pensamiento gerencial dominante eran la disciplina, la obediencia, la jerarquía, las diferencias de categoría, la separación de los roles, el individualismo y la desconfianza ante el empleado; y en cuanto a las relaciones de trabajo, la visión del empleado era de aquel que no debe ser consultado, ni debía de participar más allá de ciertos límites, además de un empleado que no podía expresar su punto de vista, ni compartir las decisiones, informaciones, resultados o los recursos propios de la empresa. Según el autor la propuesta de Taylor tuvo el efecto de proporcionar a los administradores, un nuevo y temible método de control sobre el obrero, el cual consistía en individualizar, separar, desagregar, cronometrar e imponer tareas donde el empleado es una reserva de energía intercambiable a voluntad. En conclusión para Aktouf (1998), Taylor siempre trabajó para aportar medios efectivos de hacer el trabajo menos penoso y más rentable, apelando a los cambios y a la implementación de prácticas activas y relaciones entre dirigentes y dirigidos.

Dentro de esta misma escuela de la administración, aparecen posteriormente los planteamientos de Henri Fayol quien realizó sus aportes al pensamiento y desarrollo administrativo haciendo generalizaciones universales respecto al concepto de administración basada en la percepción del ambiente de trabajo.

Fayol planteó el concepto de *administración clásica*, explicado como un sistema integrado por diferentes partes. Fayol fue el primero en considerar que la administración estaba compuesta de funciones, lo cual permitió ampliar el marco de referencia del significado del trabajo y el concepto de administración, para esto dividió por actividades las operaciones de la empresa y las clasificó de la siguiente forma:

- a. Actividades técnicas: producción, transformación y fabricación.
- b. Actividades comerciales: compras, ventas e intercambios.
- c. Actividades financieras: capacitación y administración de capitales.
- d. Actividades de seguridad: protección de los bienes de las personas.
- e. Actividades contables: inventarios, balances y costos.
- f. Actividades administrativas: previsión, organización, dirección, control y coordinación. (Fayol, 1981: 107).

Fayol define la administración desde las siguientes perspectivas:

- a. Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- b. Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- c. Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- d. Dirigir es dirigir el personal; coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- e. Controlar es vigilar y que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. (Fayol, 1981: 110).

En resumen, para Fayol la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización para utilizar eficientemente los

recursos y alcanzar metas comunes; dentro de los procesos administrativos se definen actividades las cuales deben cumplir con los siguientes principios básicos:

a. La división del trabajo: es de orden natural y tiene por finalidad producir más y mejorar la productividad con el mismo esfuerzo. Fayol fundamenta la idea de que al hacerse repetitiva una actividad se incrementa la habilidad, la seguridad y la precisión, lo que aumenta el rendimiento; lo contrario a esto, es decir el cambio de tareas, implica un esfuerzo de adaptación y entrenamiento que disminuye la producción. Este principio permite reducir el número de objetos sobre los cuales debe ponerse atención y optimizar el esfuerzo que se hace por parte de la administración para coordinar las acciones. La división del trabajo es la mejor forma de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. Esta técnica se aplica a las funciones que ponen en movimiento personas y que exige de ellas diferentes clases de capacidad. Según el autor la división del trabajo permite la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

b. Autoridad: consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Fayol distingue en el líder la autoridad legal inherente a la función, y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral y de aptitud de mando. El autor no concibe la autoridad sin la responsabilidad que acompaña al ejercicio del poder, además de que relaciona la responsabilidad como fuente de respeto.

c. Disciplina: Fayol relaciona la disciplina con obediencia, asiduidad y respeto. Plantea que la forma para establecer y mantener la disciplina es a través del ejemplo de los jefes, una adecuada comunicación y sanciones justas.

d. Unidad de mando: Fayol considera la dualidad de mando como fuente conflicto, por lo tanto para él lo ideal es que cada empleado reciba órdenes de un único superior pues de esta forma se evitan contradicciones y duplicidad en las indicaciones.

e. Unidad de dirección: Fayol refiere a la importancia de tener un único programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. El autor advierte que no debe confundirse este principio con el principio de unidad de dirección, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal, y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.

- f. Subordinación del interés particular al interés general: este principio hace referencia a que el interés de una persona, grupo o departamento no debe estar por encima del interés de la organización.
- g. Remuneración del personal: Fayol señala que la remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible debe satisfacer al personal, la organización, el patrono y el empleado.
- h. Centralización: este principio de orden natural; Fayol dice: del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
- i. Jerarquía: la jerarquía es la serie de jefes que van desde la autoridad suprema, a las personas inferiores. Para Fayol la jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, pero siempre debe contarse con la autorización de los jefes directos, utilizado para ello la conocida pasarela ideada por el autor.
- j. Orden: Fayol distingue el orden material del orden social. En el orden material aplica la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; y en el orden social, plantea que es preciso que haya un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado.
- k. Equidad: es la combinación de la benevolencia con la justicia, es decir del consentimiento, desde una posición equilibrada y justa.
- l. Estabilidad del personal: este principio destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el directivo, esto con el objetivo de asegurar la marcha de la empresa y la continuidad de los procesos.
- m. Iniciativa: Fayol establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados y que la responsabilidad principal es del jefe, quien por naturaleza debe ser creativo y tener la iniciativa en el cumplimiento de las funciones.
- n. Unión del personal: el autor considera que para aplicar efectivamente este principio se hace necesario la unidad de mando, evitando el peligro de división. Estima que la armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes en la organización. (Fayol, 1981: 126).

Para Fayol, quien ejerce la función de liderar, es quien conduce la organización hacia un fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho de los recursos y asegurando el cumplimiento de las funciones esenciales de la organización. Fayol (1981) expone en que el jefe debe saber hacer algunos sacrificios de amor propio para dar satisfacciones a sus subordinados a través de la libertad de iniciativa.

Aktouf retoma posteriormente los planteamientos de Fayol y propone que existen otros que éste autor realizó y a los cuales no se le había prestado la debida atención, entre ellos están:

- La función administrativa no es sólo función del líder o jefe. Fayol consideró que esta función está repartida entre las personas, pero aumenta en el nivel jerárquico.
- El peso principal del buen o mal funcionamiento de una empresa recae sobre todo en los jefes. Fayol considera que tanto dirigentes como empleados tenían la responsabilidad.
- Si bien la división del trabajo y la especialización son importantes, no deben traspasar los límites en su funcionalidad.
- Los empleados deben tener algo de autonomía en la ejecución de sus funciones.
- La comunicación en la empresa no debe limitarse a lo formal, debe ser abierta y darle valor a la palabra.
- En la organización debe haber interés por compartir beneficios con los empleados y obreros.
- Debe exigir disciplina a partir del ejemplo de los jefes.
- Se debe priorizar en la administración el arte de obrar en torno a los hombres. Este interés por el ser humano también tiene que ver con las compensaciones y las recompensas. Para Fayol era importante ocuparse de los empleados, tanto dentro como afuera de la organización, en lo que respecta a sus necesidades básicas.
- Fayol hablaba de cultura general como una cualidad básica que debe poseer el administrador, al mismo tiempo que criticaba el exceso de cálculo en la formación de los dirigentes. (Aktouf, 1998: 82).

Los anteriores planteamientos se convierten para Aktouf (1998) en una crítica a los enfoques administrativos actuales que han ignorado los planteamientos de Fayol y que han querido descubrir aspectos que ya habían sido trabajados por él.

Aktouf (1998) también hace una confrontación de los planteamientos de Taylor y de Fayol y encuentra que este último ataca el principio de unidad de mando que expone Taylor, en la cual aconsejaba equivocadamente, la autoridad del experto sobre el obrero, así como el abandono del antiguo método de acudir primero al jefe de equipo. Fayol también rechazaba el énfasis de liderazgo autoritario que proponía Taylor, el cual definía como un modo administrativo de tipo militar. Dicho autor plantea que Fayol no comparte la opinión de Taylor respecto a la necesidad del estricto control del trabajo y el trabajador. Para Fayol era más importante la organización libre acorde con el deseo del equipo de obreros a quienes se les permitía escoger el método y las herramientas, aspectos en los que la historia le daría la razón.

El autor expone como puntos de convergencia entre los planteamientos de Taylor y Fayol que el primero quiso estudiar y organizar el trabajo desde el puesto de obrero u operario hasta el director del taller; y el segundo, pretendió lo mismo haciendo lo mismo pero desde el puesto de director general hasta el taller. Sin embargo, el autor menciona que Fayol compensaba la relativa autonomía que otorgaba a la base, mediante la previsión, es decir, la planificación estricta, general, autoritaria y controlada.

Adicional a esta convergencia, Taylor y Fayol compartían el sentimiento de un estado de *guerra* entre empleados y empleadores, la noción del *hombre correcto en lugar correcto*, la necesidad de cuidar de los empleados, de no ser egoísta (términos utilizados por ambos) y la intención de compartir los beneficios de la empresa con los empleados.

Aktouf también expone que Fayol comparte con Taylor algunas contradicciones e incoherencias en sus propuestas y posiciones, algunas de las que analizó Aktouf son:

- A la vez que Fayol plantea la libertad para organizarse, propone la estrechez y la intransigencia en el principio de disciplina y obediencia.
- Pensando en una administración paternalista propone administrar con corazón y bondad, pero no duda en recomendar que los incapaces deben salir en nombre del deber.
- Propone las virtudes de la comunicación directa, verbal, sin formalismos, pero defiende los principios de jerarquía y unidad de mando.
- Plantea la equidad, la unión, la subordinación del interés particular al interés general, pero a la vez plantea que no es conveniente pagar a los empleados en exceso o sobrepasando el límite de lo razonable.
- Resalta los beneficios de la capacidad de concebir y ejecutar un trabajo al mismo tiempo, pero se apega al principio de división del trabajo, de especialización y de orden social. (Aktouf, 1998: 86).

Posterior a los planteamientos de Taylor y Fayol, en la década de 1930, aparece Elton Mayo, con el cual nace la escuela del comportamiento como una nueva propuesta de pensamiento administrativo. Los estudios de Mayo (1977) buscaron determinar los factores del entorno físico sobre la productividad del trabajador, además del estudio de la conducta y las relaciones humanas; se interesó en los temas de rotación del empleo y su efecto en la productividad.

Inicialmente Mayo (1977) no encontró ninguna relación entre las condiciones del entorno los dos factores mencionados, pero al continuar con sus experimentos descubrió que si los supervisores desarrollaban habilidades en el manejo de las relaciones humanas al guiar y aconsejar a sus trabajadores, podrían establecer su autoridad sobre la base de habilidades sociales y de cooperación entre ellos. Surge así el proceso de formación del líder democrático en las organizaciones fabriles.

Mayo (1977) participó en la investigación sobre problemas de productividad de la fábrica de Hawthorne de la Western Electric, donde descubrió el *factor humano* y encontró que los elementos de orden afectivo y emocional eran tan importantes para el esfuerzo y la productividad como los incentivos materiales. Mayo plantea que el ser humano no puede ser trata-

do como una máquina de necesidades o una mecánica racional, guiado exclusivamente por el deseo de obtener ganancias. El hombre tiene la necesidad de sentirse involucrado, implicado, solicitado y considerado en lo que hace, lo que él llama *el afecto Hawthorne*.

Mayo (1977) confrontó los planteamientos de Taylor planteando que *la eficacia y las ganancias no causan por sí solas la satisfacción, ésta es anterior a la eficacia ya que primero es necesario tratar de tener empleados psicológicamente satisfechos, para que posteriormente halla rendimiento y que este sea duradero, sino, declinaría rápidamente*. El autor plantea que a esto se llega mediante los sentimientos, la vida grupal, el sistema informal y lo afectivo.

Partiendo de lo anterior se deriva el estudio de varios temas del comportamiento organizacional tales como:

- El grupo como unidad analítica
- El problema de la sintonía entre la organización formal e informal como clave para la armonía en la empresa.
- Necesidad de estudiar el tema de la motivación y la satisfacción en el trabajo.
- El líder y su estilo como rasgo central en la moral y la eficiencia de los grupos.

Mayo en sus estudios, trató de identificar que la gerencia era un factor limitativo frente a lo que él intentaba aportar, además trató de generar un efecto de reducción del poder, de privilegios y del derecho absoluto de control del que gozaban los dirigentes, es decir de la omnipotencia del líder; pero a pesar de sus esfuerzos, Mayo sabía que el formalismo y la racionalidad de los principios administrativos de la época implicaban necesariamente la conservación de la filosofía tradicional planteada por Taylor y Fayol, en lo que hacía referencia al mantenimiento de las especializaciones, de los procesos de producción y el predominio de los sistemas tecnológicos, contables y de recolección de información propuestos por Fayol. Lo anterior significaba una relación de dominación y la aparente adhesión a los cambios, limitando la influencia del movimiento de las relaciones en la empresa, pues para Mayo el ser humano y su emotividad seguían siendo la fuente de distorsiones y modifica-

ciones de las condiciones de la organización, donde la preocupación por la rentabilidad seguía siendo el principal objetivo.

Mayo plantea que la experiencia de trabajo debería pasar de ser una experiencia netamente técnica y coercitiva, a ser una experiencia más humana, lo cual permitiría aumentar la productividad del empleado. Mayo sostiene además que todo grupo social, no importando su nivel cultural, debía enfrentar dos problemas recurrentes en la administración y que se debían de asegurar para los miembros individuales y de grupo:

- a. La satisfacción de las necesidades, materiales y económicas.
- b. El mantenimiento de una cooperación espontánea en toda la organización. (Mayo, 1977: 28).

Frente a lo anterior, Mayo dice que los métodos administrativos apuntan generalmente a lo materialmente eficaz y ninguno a mantener la cooperación y el trabajo en equipo. Emile Durkheim (1990) expresa que el principal problema que enfrenta la civilización actual son los rápidos avances industriales, mecánicos y fisicoquímicos, tan veloces que han destruido las relaciones históricas sociales y personales. Ante esta situación Durkheim planteó un problema adicional y es que no se ha creado ninguna organización que compense o que esté interesada en restablecer las relaciones sociales y personales de los individuos para lograr una compensación y enfrentar los rápidos cambios y mantener el sentido de cooperación entre los miembros de una sociedad industrial.

A partir de estos planteamientos, la escuela del comportamiento consideró que el punto más importante de las acciones administrativas, era el comportamiento humano, ya que los logros de las personas son el componente principal de la administración. En esta escuela se considera a las personas como un ser psicosocial, y es desde esta perspectiva desde donde algunas teorías del liderazgo tales como las teorías del comportamiento y las teorías de la personalidad, se centran en el análisis de la conducta de los líderes y su forma de relacionarse, con la efectividad de sus funciones y su puesto de trabajo, además de que estas teorías enfocan en el análisis de este tema, con el fin de entender cuáles son los esfuerzos he-

chos por el líder para conseguir que los empleados cumplan con los objetivos de la organización y a su vez que estos puedan satisfacer sus necesidades.

Posterior a los planteamientos de Taylor, Fayol y Mayo, aparecen los planteamientos de Henri Ford. El fordismo se considera como una etapa del capitalismo moderno que abarca desde la década de 1940 hasta la década de 1970, la denominada edad dorada del capitalismo, caracterizada por la existencia de empresas de producción a gran escala, con métodos de producción tayloristas, una alta división del trabajo y el crecimiento de los créditos al consumo. Los métodos de producción fordistas fueron aplicados por primera vez en la compañía Ford Motor, en Detroit, en 1913, y se generalizaron rápidamente al resto de las industrias.

La corriente del Fordismo planteó normas para las organizaciones respecto a los procesos productivos, además analizó los objetivos y los métodos que se empleaban para resolver los conflictos laborales. El método de producción fordista implicaba la combinación del Taylorismo con la creciente mecanización de grandes empresas con muchas líneas productivas, asociadas con la aplicación de la cadena de montaje, la selección uniforme de los componentes y de los productos finales.

A diferencia del Taylorismo, que ofrecía un modelo de visión teórica, con una intención de interpretar el ámbito de la organización según esquemas sacados de la ciencia moderna, el Fordismo ofreció un modelo de observación práctica, orientado a la acción técnica de la organización.

El fordismo utilizó un sistema de integración vertical y horizontal produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Ford perfeccionó el sistema de métodos, procesos y productos y a través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el método que permitió fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado. Con base a esto Ford adoptó en su teoría tres principios básicos:

- a. Principio de intensificación: consistía en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
- b. Principio de la economicidad: consistía en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
- c. Principio de la productividad: consistía en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período mediante la especialización y la línea de montaje.

El trabajo de Ford se caracterizó por la aceleración de la producción por medio del trabajo rítmico, coordinado y económico; fue además uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

1.2.2. Escuela de enfoque social

Esta escuela de pensamiento administrativo fue expuesta, entre otros, por Max Weber (1964), Abraham Maslow (1991) y Kurt Lewin (1988). Estos pensadores consideraron la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales, buscando entender la identificación de los grupos sociales en una organización, sus expresiones culturales y la forma en cómo se integran los grupos en el sistema social.

Para este enfoque es de vital importancia posibilitar la cooperación entre las personas, la comunicación y el logro de objetivos comunes, posibilitando las relaciones entre la organización y el entorno. Este aspecto lo considera importante, ya que reconoce que la interacción entre las personas genera conflictos, cohesiones e intereses entre ellos, además aspectos como las identificaciones sociales o culturales, pueden suscitar problemas de control del poder y de conciliación de intereses. Desde este punto de vista aparece el liderazgo como resultado de las fuerzas sociales que pueden facilitar u obstaculizar los propósitos de la organización.

Para Max Weber (1964) la interacción social es el resultado dos componentes: la acción o comportamiento mismo de cada individuo, y el significado que el actor le da a su comportamiento, es decir, se refiere a la percepción del propio comportamiento con relación a otras personas; con base a esto la interacción social es el reconocimiento de los comportamientos: Cada individuo actúa en un determinado medio o entorno, y su comportamiento deriva de la totalidad de los hechos que configuran dicho entorno.

Para Lewin (1988), el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre la persona y el entorno que la rodea. Lewin (1988) llamó a la conjunción entre persona y ambiente *campo o medio psicológico*. En un grupo, la suma de los hechos y comportamientos individuales asumen el carácter de un *campo de fuerzas*; ese *campo psicológico* constituye para el individuo su ambiente vital. Para autor los elementos: personas, situaciones y objetos, poseen juicios de valor en el ambiente vital que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas que pueden ser positivas o negativas.

Lewin (1988) plantea que el valor de un elemento del *campo psicológico* es positivo cuando dicho elemento satisface alguna necesidad de la persona, y es negativo cuando causa daño o perjuicio, por consiguiente causa repulsión y alejamiento, por lo tanto en una situación grupal, dos o más fuerzas actúan siempre al mismo tiempo sobre una persona, cuyo efecto trae un resultado, el cual será elegido por el individuo de acuerdo a sus características personales.

De acuerdo a los postulados de Lewin, para tener una comprensión sobre la conducta humana y tener mecanismos de coordinación que la incluyan, las ciencias administrativas no pueden separar lo humano de los elementos del contexto que lo impactan. El individuo siempre estará expuesto en su campo psicológico a una pugna de fuerzas positivas y negativas, y su comportamiento será una resultante de este momento particular, y no podrá ser predicho exactamente.

A partir de los estudios del autor y la teorización del *campo psicológico*, se considera para las ciencias administrativas que aspectos como la productividad y el clima colectivo son

influenciados no sólo por las características individuales de cada persona, sino por los efectos de la interacción con el grupo y estilo particular de dirección de sus líderes. Lewin (1988) señala que las personas tienen una necesidad importante de establecer relaciones sociales positivas en su trabajo y que para lograr la cooperación, no basta con mejorar los métodos de trabajo, las condiciones físicas o la remuneración, sino que el clima y la moral tienen un impacto general. Con estos hallazgos Lewin constituyó uno de los primeros estudios sistemáticos sobre la motivación humana, aspecto desarrollado posteriormente de manera formal por autores como Abraham Maslow (1991) y Douglas McGregor (1979).

La propuesta de Lewin (1988) evidencia que la conducta del individuo en una organización está condicionada por las percepciones y evaluaciones que hace de los elementos del medio y no sólo por sus características personales o disposiciones naturales. Cada individuo posee un repertorio y una capacidad limitada de respuesta al medio. Dicha capacidad en la organización de trabajo es una fusión de factores personales y organizacionales.

Esta teoría sugiere entonces una diferenciación en el ejercicio del liderazgo. El líder deja de ser un actor que *controla y administra* los recursos productivos para ser un líder que requiere escuchar, comprender y analizar las circunstancias complejas de los individuos, su relación con el entorno y los efectos que causa en las conductas grupales para intervenir de manera efectiva con su ejercicio de liderazgo en los comportamientos requeridos por los individuos para la productividad y resultados de negocio.

Abraham Maslow (1991) planteó el concepto de la *jerarquía de necesidades* dentro de su teoría de la personalidad; este concepto muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural, como una pirámide, de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.

Maslow (1991) argumentó que cada nivel de la jerarquía de necesidades debe ser satisfecho antes que se active el siguiente, y una vez que una necesidad es satisfecha en forma impor-

tante, ya no motiva el comportamiento; es decir cuando se satisface cada necesidad, la siguiente necesidad se vuelve dominante. Propuso además, que si bien ninguna necesidad es satisfecha por completo, una necesidad satisfecha en un alto grado, ya no motivará al individuo. El rol del líder según Maslow, será entonces entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra cada individuo de manera particular y centrarse en promover la satisfacción del nivel siguiente y así promover los comportamientos esperados en la organización.

Douglas McGregor (1979), en el desarrollo de las Teorías X y Y de la administración, propone la teoría Y como la integración realista de los objetivos de la organización con las aspiraciones y necesidades individuales, que se dan porque el individuo alcanza el mejor logro de sus metas orientando sus esfuerzos hacia la prosperidad de la organización; cuando esta coherencia se da, se ofrece al individuo mayores satisfacciones que las que encuentra en otros medios, como la indiferencia, la irresponsabilidad, el rendimiento mínimo, la hostilidad y el sabotaje.

Esta teoría parte de los supuestos: primero, que la aplicación y el esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural para el ser humano, no hay un disgusto inherente en el ser humano hacia el trabajo. Las condiciones de satisfacción promoverán esta característica y las fuentes de castigo promoverán una conducta evitativa. Segundo, afirma que el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, son la autodirección y el autocontrol los promotores del compromiso hacia los objetivos de la organización. Tercero, que el compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro y que estas recompensas son tanto las relacionadas con las necesidades del yo y de realización personal como productos directos del esfuerzo. Finalmente, afirma McGregor (2000), que en las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo subutilizadas.

La teoría de enfoque social propone el desarrollo y crecimiento del ser humano como consecuencia de la realización del trabajo bajo condiciones de adaptación selectiva, y no en la existencia de una forma absoluta de control externo. Esta teoría señala que la responsabili-

dad sobre los resultados y la productividad de las organizaciones está en la gerencia cuando no logra conocer los recursos con los que cuenta, cuando aplica métodos de organización y control inadecuados y no tiene en cuenta las limitaciones de la naturaleza humana.

McGregor (1979) propone que el estilo gerencial debe renunciar a la autoridad como único medio para ejercer el control y obtener resultados, ya que los individuos ejercerán el autocontrol y autodirección para lograr los objetivos de la organización en la medida que estén comprometidos con dichos objetivos; cuando este compromiso es vigoroso y profundo, los controles externos excesivos no serán requeridos. Afirma igualmente que las tácticas y prácticas de la gerencia influyen notablemente en la fuerza de este compromiso, la autoridad no es un medio efectivo para lograr el compromiso.

La escuela de enfoque social postula frente al comportamiento humano aspectos que se generalizan en la organización. Comprende que el individuo se orienta naturalmente hacia la actividad, por lo tanto su conducta estará orientada hacia la satisfacción de sus necesidades, que se traducen en configuración de objetivos. Los satisfactores de esas necesidades se encuentran en el medio externo, especialmente en el medio laboral; por ello se puede plantear el supuesto de que la conducta de las personas en el medio depende del nivel de equilibrio que se dé entre las necesidades externas y las necesidades personales, igualmente, en el trato y la calidad de las relaciones sociales que se puedan establecer producto de las interacciones.

Esta escuela propone igualmente que las organizaciones de trabajo dan respuesta a la naturaleza social del individuo. Pertenecer a una organización de trabajo satisface no sólo las necesidades concretas de un individuo, sino que permite la realización del ser social que existe en cada uno de ellos. Por lo tanto, las características de vida que las organizaciones posibiliten, tendrán un peso importante en el tipo de comportamiento que la persona desarrolle dentro de ella.

1.2.3. Escuela de enfoque sistemático

Esta escuela del pensamiento administrativo busca entender el que hacer en una organización como un todo integrado por partes, donde cada parte o subsistema tiene un insumo, un proceso y un producto, siendo con ello una unidad autónoma, al respecto Scott y Mitchell (1972) proponen:

Las cualidades distintivas de la moderna teoría de organización son su base conceptual analítica, su dependencia de datos de investigación empíricos y, sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades están agrupadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única manera significativa de estudiar la organización es como un sistema social. (Scott y Mitchell, 1972: 37).

Se considera la organización como un sistema socio técnico abierto que hace parte de un sistema ambiental externo y unos subsistemas internos que son interdependientes. Rosenzweig define dichos subsistemas así:

- a. Subsistema de objetivos y valores: está conformado por la cultura, filosofía y objetivos. La organización toma muchos de los valores de un medioambiente sociocultural más amplio; y la organización como subsistema de la sociedad debe lograr objetivos determinados por el sistema que la envuelve. La organización cumple una función para la sociedad, y si quiere tener éxito debe responder a los requerimientos sociales.
- b. Subsistema técnico: se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, instalaciones específicas y equipos especializados. Está determinado por los requerimientos de trabajo y de la organización. La tecnología afecta la estructura de la organización, así como su subsistema psicosocial.
- c. Subsistema psicosocial: integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado por sentimientos, valores, actitudes y expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización.
- d. Subsistema estructural: se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas y son coordinadas. Está determinado por las políticas, las descripciones y procedimientos. Incluye los esquemas de autoridad, comunicación y flujo del trabajo. Este sub-

sistema es la formalización de las relaciones entre los subsistemas técnicos y psicosocial, aunque en ellos mismos existe interrelaciones que superan la estructura formal.

e. Subsistema administrativo: abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos y diseñar los procesos. (Rosenzweig, 1979: 117).

De acuerdo con lo anterior, la empresa como sistema está integrada por una parte interna que se esfuerza por alcanzar los objetivos organizacionales y la parte externa que busca lograr un impacto en el entorno, es decir con los clientes, proveedores, comunidad y Estado.

El sociólogo George Homans (1950) desarrolló un modelo de sistemas sociales en grandes organizaciones; desde su punto de vista, los elementos del sistema social en las organizaciones son:

- a. Actividades: son las tareas que la gente desempeña.
- b. Interacciones: ocurren entre la gente en el desempeño de sus tareas.
- c. Sentimientos: se desarrollan entre las personas

Estos elementos se refuerzan mutuamente es decir, las actividades conjuntas conducen a interacciones y sentimientos comunes. De acuerdo a estos postulados Selznick (1957), propone que el líder organizacional es el responsable de la adaptación de la organización a sus sistemas externos y al equilibrio del sistema social interno, la organización es un sistema dinámico, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas y está en un proceso continuo de evolución, plantea:

Los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como conjuntos en relación con un sistema formal de coordinación. La estructura concreta es, por tanto, un resultado de las influencias recíprocas de los aspectos formal e informal de la organización. Además esta estructura es en sí una totalidad, un *organismo* adaptable que reacciona a las influencias de un medio ambiente externo. (Selznick, 1957: 217).

La teoría tradicional de la administración da mayor importancia al control de los subsistemas estructural, técnico y administrativo y se orienta a formular principios. Los enfoques teóricos del comportamiento y las relaciones humanas subrayan su interés en los subsistemas psicosocial; el enfoque sistémico considera la organización como un sistema socio técnico abierto y considera todos los subsistemas requeridos para su funcionamiento y sus interacciones; por tanto el líder propuesto es un individuo generalista y totalitarista en la ejecución de su rol.

Con la escuela del enfoque sistemático el líder tiene una función dual, primero coordinar, administrar y equilibrar los recursos que se requieran para lograr los objetivos organizacionales y para ello debe garantizar resultados específicos en cada subsistema interno, pues desde este enfoque se considera a los sistemas como un medio para que el líder pueda operar en la organización, obtener mejores resultados y facilitar la toma de decisiones. Y segundo es el responsable de los efectos y resultados entregados desde la organización al *sistema ambiental externo*.

1.2.4. Escuela de la administración de contingencia

La teoría de la administración de contingencia partió del enfoque por sistemas, a través del cual se trató de operacionalizar la teoría de sistemas considerando todos los factores que intervienen en una situación y estableciendo los patrones y las relaciones que actúan entre los factores.

Los conceptos de sistemas están encaminados a proveer un modelo amplio para entender todas las organizaciones. La administración de contingencia propone que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son de alguna manera únicos y son la base para diseñar y administrar *organizaciones específicas*. Los puntos de vista de contingencia representan un punto medio entre las posiciones universales de la organización y la administración y la perspectiva individual y única de cada organización y situación (Rosenzweig 1979: 126).

Este enfoque sostiene que la eficiencia organizacional no se alcanza siguiendo un único modelo organizacional, pues resulta imposible identificar una forma de dirigir que sea siempre la mejor en todos los casos y situaciones: planteamientos que son adecuados en unas situaciones pueden fracasar en otras. Depende de las *contingencias* del momento. Certifican que la estructura de una empresa y su funcionamiento dependen de la interacción con el ambiente externo, el entorno y la tecnología son las variables que producen mayor impacto sobre la organización. En su opinión, a partir de los cambios en entorno y tecnología cabe predecir las diferencias de estructura y funcionamiento de las empresas.

Rosenzweig expresa que una suposición subyacente en esta escuela es que debe haber una congruencia entre la *organización y medio ambiente* y *entre los diversos subsistemas*. Así entonces, la función administrativa esencial (del líder) es maximizar esta congruencia. El ajuste adecuado entre la organización y su medio ambiente y el diseño de organización interno conducirá a una mayor eficiencia, efectividad y satisfacción de los participantes (Rosenzweig, 1979: 122).

Franklin Terry plantea que la teoría de liderazgo es un ejemplo de los planteamientos de esta escuela. Él plantea que el liderazgo depende en su mayor parte de tres factores:

- a. Relaciones líder-miembro: el líder goza de la confianza de los miembros del grupo.
- b. Estructura de la tarea: el objetivo del líder es claro y puede verificarse desde arriba.
- c. El poder del puesto: el líder tiene la influencia para dirigir, decidir y lograr la cooperación. (Terry, 1985: 51).

Terry (1985) plantea que varias combinaciones de estos factores condicionan las acciones del liderazgo administrativo. Estas combinaciones influyen en la efectividad y el estilo de liderazgo, considerando el hecho de que el liderazgo no puede ser igual a todas las situaciones de una organización ya que esto depende de los factores que intervengan en ella. Estas teorías plantean inicialmente un énfasis sobre las situaciones y luego sobre las personas; además se centran en el ambiente externo de la empresa y plantean variables respecto a las situaciones y los comportamientos de las personas, lo que hace que los estilos de liderazgo varíen.

1.2.5. Escuela de la administración decisional

El foco de esta teoría se relaciona con las decisiones administrativas. Para esta escuela la principal responsabilidad en la organización es del líder, quien debe contar con la habilidad de saber qué hacer, cómo y cuándo hacerlo.

Esta escuela se relaciona con la teoría del liderazgo del comportamiento y la teoría de la personalidad propuesta por Rensis Likert (1965) quien en los estudios en la Universidad de Michigan, identificó cuatro variables para los estilos de liderazgo; estas variables son: toma de decisiones, comunicación, relación interpersonal y sistema de recompensas y castigos. A partir de estas variables Likert catalogó cuatro estilos de liderazgo: liderazgo autoritario, benevolente, consultivo y participativo, estilos desde donde el líder asume una posición determinada en el momento de tomar decisiones.

1.2.6. Escuela de la medición cuantitativa

Los pensadores de esta escuela consideran que la administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos. Esta escuela utiliza técnicas como juego de probabilidades, muestreo, simulación y programación lineal, y se especializa a problemas físicos de la administración, la toma de decisiones y se orienta a la optimización del trabajo y a la disminución de los riesgos involucrados en los planes organizacionales asociados a los materiales y procesos. La escuela de medición cuantitativa se sustenta en los principios:

- a. La empresa es una unidad económica.
- b. La administración, a través de las decisiones, tiene que seguir una serie de procesos lógicos.
- c. Los procesos lógicos pueden expresarse en símbolos matemáticos, por lo tanto es lógico que de las matemáticas dependa que se llegue, o no, a resultados eficaces.
- d. Esta investigación de operaciones o ciencia administrativa, es un método que utiliza herramientas científicas pertinentes y que prevé una base cuantitativa para decisiones ad-

ministrativas; surgiendo así, equipos de investigación integrados para la profundización de las diferentes opciones de acción (Álvarez 2005: 141).

El enfoque de la escuela de medición cuantitativa se formaliza en un proceso que se explica así:

- a. Formular el problema.
- b. Construir un modelo matemático para representar el sistema bajo estudio: expresa la efectividad del sistema bajo estudio como función de un conjunto de variables.
- c. Derivar una solución del modelo: encuentra valores de las variables para una maximización de la efectividad.
- e. Probar el modelo y la solución resultante: evaluar y comparar lo previsto con lo logrado.
- f. Establecer controles sobre la solución: identificar posibles variaciones de las partes que constan la solución.
- g. Ejecutar la solución.

Los principales propósitos de esta escuela se centran en:

- a. Optimizar o minimizar el insumo-producto
- b. Aplicar modelos matemáticos: este aspecto se propone como fundamento de la optimización de los procesos y los resultados. Es una representación simbólica que muestra todos los factores en forma cuantitativa y refleja la influencia relativa de cada factor sobre toda la situación y son aplicados en la toma de decisiones administrativas en la organización.

Desde esta escuela el líder tiene la posibilidad de solucionar problemas de gran complejidad, medir y demostrar con datos los resultados de su trabajo, además le permite reducir riesgos y aumentar la probabilidad de éxito en la gestión realizada; sin embargo no permite la intervención del líder en las situaciones que tienen que ver con lo humano en la organización pues carecen de explicación en la teoría.

Partiendo del conocimiento sobre las escuelas de la administración, sus principales posturas y los teóricos que las exponen, pasaremos a hablar del proceso de transformación en las organizaciones como uno de los problemas que enfrenta el administrador, ya que dado los rápidos cambios que se han dado en las últimas décadas en el ámbito económico, social, político, entre otros, se hace necesaria la adaptación rápida y eficiente de los procesos, a las posturas teóricas de la administración y así dar respuesta a las necesidades de la organización.

1.3. Complejidad y administración

El concepto de administración nace desde Taylor y la teoría de la administración científica. Desde acá la administración se entiende como proceso planificador que permite organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades del trabajo, con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Esta función de administrar le corresponde al líder de la organización quien tiene como principal responsabilidad la toma de decisiones y es quien debe ejercer la función de liderazgo con el fin de motivar a los colaboradores en el desarrollo de sus funciones y en la creación de metas y estrategias para alcanzarlas, asegurando los recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos; desde esta perspectiva el empleado es un individuo que cumple las tareas descritas en el ejercicio de planeación del líder, máxima su desempeño en función de las recompensas que recibe y tiene un rol que problematiza el quehacer del líder pues expone en sus comportamientos características que él debe coordinar y modelar de acuerdo a los planes organizacionales.

A partir de las últimas décadas del siglo XX y principios del siglo XXI, la sociedad enfrenta una crisis fruto de los rápidos cambios y transformaciones sociales, económicas, ambientales, políticas, entre otros factores que involucran al ser humano como sujeto y objeto de toda acción social y organizativa. El capitalismo como sistema económico está fundamentado en el capital como relación social básica de producción; así los individuos privados y las empresas, llevan a cabo tanto la producción como el intercambio de bienes o de servicios, con el propósito de producir y acumular ganancias individuales. Hoy la crisis genera-

da por este sistema evidencia que el crecimiento ilimitado de la producción interesada en el lucro provoca un exceso de productos en el mercado que no encuentra salida porque el capital no los ha retribuido lo suficiente como para que ellos puedan adquirirlos. Y esto es así, porque debido a la necesidad permanente de perfeccionar los medios y técnicas de producción para bajar los costos y poder competir y sobrevivir en el mercado, el capitalista se ve obligado a aumentar permanentemente su inversión en medios y técnicas de producción (capital constante) a costa de su inversión en fuerza de trabajo.

Con los cambios que enfrenta el mundo y las organizaciones en la época del post industrialismo, aparecen variables que afectan el equilibrio general de los sistemas; en el caso de la organización existen perturbaciones relacionadas con el factor humano y los elementos que lo relacionan con el trabajo.

Cuando se analizan los aspectos relacionados con el factor humano en las organizaciones, aparece el líder a quien se le visualiza como una persona dotada de las competencias necesarias para guiar las personas y los procesos de una organización; desde este punto el liderazgo es visualizado como un asunto altruista, de servicio a las personas y la organización y el líder como una persona dotada de habilidades extraordinarias para ayudar a superar los problemas que en ellos se presenten.

Las organizaciones actuales exigen del líder competencias que permitan responder con rapidez a los acontecimientos que conlleva el cambio, por lo cual se crea la necesidad de poseer competencias diferenciadoras, inclusive más allá de las que naturalmente posee. Desde este punto de vista el líder se ve como una persona con capacidad de tener un control absoluto y con las habilidades, casi sobrenaturales, para enfrentar los diversos retos de la organización.

Lo anterior puede conllevar dificultades de orden administrativo, como la afectación del clima laboral, donde se mezclan factores relacionados con las características de la organización y las personas; desde óptica el líder, quien tiene la responsabilidad de dirigir y ad-

ministrar, no sólo debe ocuparse de las funciones relacionadas con el cargo, sino de todo aquello que haga relación con la organización, las personas y el entorno.

Lo anterior se relaciona con el concepto de Simon (1972), el cual plantea la racionalidad limitada de los sujetos, donde se reconocen los límites del individuo frente al conocimiento y dominio de todas las situaciones que lo rodean, en este caso el dominio de todas las situaciones organizacionales y sus efectos en las personas y en el ambiente.

Las normas establecidas para el comportamiento social se debilitan cada día y muchas de ellas incluso han desaparecido, lo cual se constituye en un síntoma de la disminuida integridad del sistema social que opera en las organizaciones, constituyéndose esto en una de las razones del problema de las administraciones actuales, lo que a su vez hoy explica algunas de las razones de la crisis mundial que se vive, no sólo desde lo económico sino también desde lo social. Un ejemplo de esta situación son los problemas generados por la desmesura e incompetencias del capitalismo, que han conllevado a que algunos países como Grecia, España, Estados Unidos, entre otros, y en ellos muchas de sus organizaciones, deban tomar medidas económicas que afectan la economía local y global, siendo el sistema laboral uno de los más afectados, y en consecuencia los trabajadores, a quienes se les disminuye el salario o son despedidos del trabajo desencadenando una crisis social, ya que en consecuencia son quienes deben de asumir las políticas de austeridad y supeditarse a las reformas y a los intereses del poder, que por lo general, conllevan a incrementar la desigualdad y la pobreza.

Cambios actuales como la globalización, la tecnologías, las nuevas formas de comunicación, los nuevos sistemas económicos entre otros, exige miradas y formas de administrar que faciliten procesos de transformación; para esto la organización requiere de la selección de líderes con entrenamiento suficiente para adaptarse a nuevas situaciones, con la misma rapidez con la que se dan los cambios; esto exige quizás un desarrollo superior de habilidades que permitan responder a los retos impuestos.

Analizando lo anterior se plantea que la tecnología y otros aspectos relacionados con la innovación y la ciencia introducen en las organizaciones componentes que afectan, bien sea positiva o negativamente, a las personas que hacen parte de ella, ya que son quienes deben asumir los retos que significa el cambio sin perder la motivación y la calidad en el desempeño, siendo estos dos asuntos los principales elementos estratégicos para conservar el equilibrio y la capacidad administrativa. Lo anterior no es un asunto fácil de sostener dado las rápidas transformaciones que no dan lugar a un periodo de adaptación para quien administra, convirtiéndose esto en una amenaza para la integridad de las personas y para la sostenibilidad de las organizaciones cuyas consecuencias pueden verse hoy reflejadas en las distintas situaciones de crisis mundial.

Simon (1972), anticipó la crisis de la sociedad moderna y planteó que sólo sería posible mantener un equilibrio estable en medio de las rápidas transformaciones, si se poseía la certeza de tener un suficiente número de administradores dotados de las habilidades e inteligencia necesaria para permitir abordar las relaciones complejas a las que se vería enfrentado.

Desde esta óptica el sistema educativo actual tiene dificultades tales como: falta de investigación, deficiencia en la innovación e intercambio de saberes, deficiencias en la relación empresa - institución educativa para fortalecimiento de los currículos de formación académica, entre otros, elementos que se requieren para fortalecer el proceso de formación de profesionales con competencias del orden administrativo. Esta situación se presenta principalmente en los países subdesarrollados por la falta de oportunidades y de accesibilidad a la educación básica, y más aún a la educación superior.

La globalización también ha influenciado y determinado el norte de los sistemas educativos y de sus principales reformas a nivel mundial, pero dadas las condiciones de desigualdad entre los países catalogados como ricos y pobres, los cambios han sido complejos y lentos, lo cual trae como consecuencia que las personas no desarrollen competencias administrativas y de liderazgo, a la misma velocidad que lo exigen los cambios económicos y sociales, y por ende las organizaciones.

El problema anterior se aumenta cuando se analizan otros factores como la falta de cooperación entre las naciones y entre las organizaciones; el fracaso en este nivel de cooperación puede ser considerado como un síntoma de la desorganización social que vivimos. Adicionalmente, la falta de entendimiento entre las organizaciones y las personas que la integran, ilustra parte del fracaso en las relaciones laborales a lo largo de la historia. Este factor nos remite al sistema taylorista, donde las tareas se dividen durante el proceso de producción para aumentar la productividad. Esta teoría difiere del funcionamiento de la empresa como sistema social, la cual tiene relación con la teoría de las relaciones humanas que surge de la necesidad de humanizar y democratizar la administración, pues la teoría que la precede, impone un estilo más rígido y mecanicista. La teoría de las relaciones humanas es un modelo de mayor flexibilidad y participación, lo cual la hace más compatible con los nuevos modelos organizacionales, sociales y económicos. El anterior planteamiento es válido para argumentar la diferencia entre ambos modelos, pero no se puede desconocer que el modelo taylorista aún sigue vigente en los modelos organizacionales actuales, ya que hay conceptos tales como división del trabajo, diseño de cargos, incentivos salariales por producción, entre otros, que siguen utilizándose con algunas especificaciones o adaptaciones.

Actualmente las organizaciones que tienen un sistema menos taylorista, es decir, son más abiertas, flexibles y democráticas, tienen más ventajas competitivas y organizacionales que les permite mayor adaptación al cambio y a las rápidas transformaciones que hoy se presentan, lo que implica menos errores técnicos, menos problemas de personal y menos conflictos de los que tiene un modelo rígido de organización. En estas organizaciones el conflicto se presenta generalmente cuando las personas o el grupo experimentan un problema de decisión, de incertidumbre o de inaceptabilidad de una situación; factores que son comunes cuando se presenta el cambio.

Los individuos, los grupos y las organizaciones buscan alternativas para reducir los efectos del conflicto lo que requiere de motivación, entendimiento y comprensión de la situación. Esta tarea le corresponde al líder a quien se le exige estar preparado para enfrentar situaciones de mayor complejidad y buscar la alineación de las personas con los objetivos de la organización. La organización que primero se enfrente a este tipo de problemas, se adelan-

tará necesariamente con relación a aquellos que no lo hagan en aspectos que tienen relación con la estabilidad, seguridad, progreso y adaptación al cambio; en esta medida los líderes o administradores tienen el reto de atender aspectos humanos y sociales de la organización, recobrando la colaboración entre las personas, la relación entre la administración y los empleados y la confianza en la organización.

Se entiende entonces que el problema de la administración y de muchas de las crisis actuales no es únicamente económica, sino humana y social, para lo cual se requiere fomentar las competencias de los líderes o administradores, lo que a su vez permitirá enfrentar dificultades con una mayor adaptación al cambio y con ello potenciar el desarrollo de la sociedad y de las organizaciones como parte de ella.

En conclusión el problema del administrador tiene que ver con aspectos que le son externos a él, tales como: situaciones de cambio por las rápidas transformaciones tecnológicas, científicas y humanas, sistemas educativos que no facilitan la formación del líder con las competencias necesarias para asumir los nuevos retos que trae la globalización, la creciente necesidad de poder y las exigencias frente al conocimiento y la capacidad de relación, entre algunos aspectos por mencionar. Sin embargo, existe otra esfera que le confiere un reto superior al administrador y es conocerse a sí mismo, analizando sus propias limitaciones como ser humano, las características que le son propias y enfrentar las exigencias y las situaciones de conflicto que le exige la posición que asume como hombre en la organización.

Hasta aquí se ha abordado el desarrollo de los conceptos y fundamentos de administración y las escuelas que han teorizado y propuesto aplicaciones de conceptos para la productividad, eficiencia operacional, el comportamiento humano y rol de líder en la organización.

Con el desarrollo de la administración científica se pretendió la aplicación de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista al estudio de las relaciones de trabajo entre los obreros, y intervención de las técnicas modernas de producción industrial al proceso de los negocios. Estos avances pretendían maximizar la eficiencia de todos los recursos utilizados: mano de obra, máquinas, herramientas y procesos, mediante la aplicación de princi-

pios científicos, la división sistemática de las tareas, la organización racional del trabajo en sus secuencias y procesos, el cronometraje de las operaciones y la eliminación de movimientos inútiles, es decir, controlar todas las variables intervinientes en el proceso productivo, incluidos los individuos. Asuntos como la subordinación, unidad de mando, unidad de dirección, la jerarquía, la división del trabajo, la autoridad y disciplina, fueron desarrollados con el fin de estandarizar los estímulos y los comportamientos de los actores líderes y subordinados.

Estos postulados teóricos ponen en evidencia el intento de generalización, estandarización y control de los procesos administrativos y humanos; sin embargo ninguno aborda los aspectos que escapan al control y que se orientan hacia a la naturaleza azarosa de la vida y de la condición humana.

Las teorías de liderazgo y la administración han buscando dar orden y linealidad a los fenómenos humanos y a los procesos organizacionales; pero si bien favorecen la articulación de los procesos, la mirada de largo plazo, los planteamientos meta y la estructuración de objetivos, no pueden dejar de reconocerse limitados y aislados, en cierta medida del pensamiento simplificador. El individuo es, en este sentido, un principio emergente en la historia que reivindica la capacidad de discernimiento del ser humano con relación a todas las formas del orden social.

En el apartado siguiente se ampliarán conceptos que ilustran las dificultades en las propuestas científicas de la administración humana, para proponer una visión integradora de los aspectos que se involucran en los procesos administrativos y en el rol del líder como promotor de las conductas humanas en los grupos de trabajo y en los resultados del negocio. Para esto, se abordarán los conceptos de azar y complejidad para ilustrar críticamente desde algunos autores, el deseo de comprender el quehacer humano, como un intento por abarcar aspectos que le son cognoscibles, predecibles y controlables y simultáneamente por renunciar a la pretensión positivista de control absoluto, estandarización y modelación de conductas y resultados, y los efectos de esta posición en las decisiones administrativas y en el ejercicio del liderazgo.

Así mismo se abordará el concepto del cambio organizacional, entendido como un proceso de devenir en el cual el rol del líder demanda el uso de recursos individuales específicos para actuar en situaciones de incertidumbre, de cara a los resultados de negocio.

1.4. Azar y complejidad

“Lo que llamamos azar es nuestra ignorancia de la compleja maquinaria de la causalidad. Esa compleja maquinaria incluiría en sí todo lo que el orden normal excluiría: lo falaz, el crimen, lo infinito...”

Jorge Luis Borges

1.4.1. El concepto de azar

Con Newton y el positivismo se popularizó la forma de hacer ciencia asociada al determinismo, a la ciencia exacta, al control total de las variables. Para el determinismo el azar sólo puede ser epistemológico, teórico, por lo tanto considera preferibles las teorías científicas de las que se desprenden leyes exactas, predecibles, en las que no tiene cabida el azar. Desde el punto de vista del científicismo clásico, un evento era aparentemente aleatorio cuando no podía establecerse o controlarse su causa; y esto estaba directamente asociado a la ignorancia, al oscurantismo.

Dios no juega a los dados, Albert Einstein (1956) intentó descifrar y demostrar su controvertida frase. No podía admitir los hallazgos de la ciencia cuántica, que demostrada la imprevisibilidad de los sucesos y el carácter caótico y azaroso de los fenómenos. El modelo dominante y casi exclusivo en las ciencias desde su surgimiento en el siglo XVII ha sido el modelo mecanicista y determinista según el cual: *un proceso se dice determinista si todo su futuro y pasado están unívocamente determinados por su estado en el momento presente* (Arnold, 1949: 67). Así, el conocimiento científico parte del supuesto de la existencia de unas leyes de la naturaleza que determinan el acontecer del mundo, y que es posible conocerlas y estas leyes son generalizables y totalitarias para el conocimiento, la valoración de un conocimiento *científico*, propiamente dicho está asociado al grado de determinismo que

dichas leyes implican y al ámbito de su aplicación de dichas leyes en el resto del conocimiento.

El conocimiento científico busca ser generalizado como ley para todas las ciencias; sin embargo en las ciencias administrativas que pretenden generalizar una teoría que permita llegar a resultados económicos a través de los efectos del comportamiento humano, no puede formularse sin incluir aspectos complejos y azarosos que implican la gestión de lo humano y de las condiciones naturales de la vida; excluirlas significa no vincular variables determinantes para proponer planes y estrategias que permitan el logro de dichos resultados.

Es la ciencia actuarial, en el estudio de los sistemas complejos y sistemas abiertos, quien matiza la consideración del determinismo de las leyes de la naturaleza e introduce *la decisión y el azar* como variables participantes de la construcción del conocimiento. El desarrollo de las teorías científicas sobre los sistemas caóticos, turbulentos y las teorías cuánticas permitieron que los científicos reconsideraran la validez del azar en la física. Por ejemplo, el caso de la *Interpretación de Copenhague* de la mecánica cuántica, permitió demostrar que en un experimento controlado, hasta sus más mínimos detalles, siempre hay un grado de aleatoriedad en el resultado, y así muchos procesos físicos de carácter cuántico podrían ser irreductiblemente aleatorios. De acuerdo con Morin (1994) con la teoría de las cuerdas, la física encontró el camino para unir la mecánica cuántica y la teoría de la relatividad del genio, la imprevisibilidad es una característica esencial de los sistemas complejos que tiene que ver con el azar.

Por supuesto las organizaciones y las sociedades son además de complejos, sistemas humanos con alto grado de incertidumbre porque incluyen tanto variables económicas, físicas, de mercados, sociales y humanas.

Así entonces, el azar implica una situación que altera el control absoluto y la previsibilidad y problematiza las ciencias administrativas en su intento de predicción y planeación de los logros. El azar propone un análisis más amplio de las situaciones reales en la administración y toma posición sobre sus planes y consecuencias.

Según Martínez (2009) el azar distingue cuatro niveles: a) la suerte, *tiké, fors*: Gracias a lo cual podemos obtener un resultado favorable o desfavorable; b) el encuentro, *casus*, el ocurrir juntos: La confluencia o intersección de varias serie de acontecimientos independientes entre sí; y c) lo contingente: La no necesidad de lo que sucede. Estos tres niveles iniciales se refieren a los azares que surgen como interrupciones en la realidad, entendida como un cosmos, es decir como una totalidad ordenada; son ejemplos de un azar constituido, un azar ligado a las ocurrencias de los acontecimientos. Y el cuarto nivel: d) El azar (propriadamente dicho): Es expresado como un peligro, un riesgo, la pérdida de todo control, el único que se refiere a sí mismo sin acudir a ningún otro principio.

Según Martínez (2009) el azar en sentido estricto no se opone al orden sino que es *una x anterior a toda idea de orden y desorden*, es anterior al orden, es original, originario y originante; y a partir de él se establecen las leyes de orden, de control y las variables matemáticas que lo explican, las teorías que buscan generalizar y explicar el todo. En palabras de Martínez (2009), *el azar propriadamente dicho es 'silencioso y no puede referirse a nada previo a sí mismo, como podrían ser las series de acontecimientos o la idea misma de la necesidad y el orden*. El azar propriadamente dicho, azar original o azar constituyente, este azar es inmanente y espontáneo: no se refiere a ningún principio exterior a sí mismo, ni para su existencia ni para su peculiar dinamismo.

Este carácter de origen del azar, es expresado por Rosset (1976) *azar es, precisamente, el nombre que designa la aptitud de la materia para organizarse espontáneamente: la materia inerte recibe del azar lo que llamamos vida, el movimiento y las diferentes formas de orden*. Este concepto de azar sugiere entonces que los acontecimientos son consecuencias de generalidades azarosas e inestables.

Ramírez plantea el azar como: lo *aleatorio*, es decir, aquellos hechos, procesos o eventos de los cuales no se conocen las razones o determinaciones. A partir de esta definición Ramírez plantea como consecuencia tres niveles del azar:

- a. Azar radical, duro o extremo: las razones o causas de los hechos no existen y por lo tanto son imposibles de conocer.
- b. Azar blando: las razones o causas de los hechos existen pero son desconocidas para el sujeto.
- c. Azar dialéctico: sostiene que hay sucesos causados (las razones o causas existen y son conocidas), sucesos *caóticos*, es decir que ocurren sin causa conocida alguna; o sucesos que son en parte causados y en parte caóticos. Esta concepción *dialéctica* es intermedia entre las posiciones blanda y dura. (Ramírez, 2012: 26).

Ramírez (2012) plantea de acuerdo a los postulados acerca del azar que si bien su existencia es indemostrable con anticipación, las consecuencias de estos actos azarosos (blando, duro o dialéctico), serán asumidas por los sujetos, y de allí que la posición que adoptan como respuesta a estos eventos, siempre tendrá una elección ética, pues obliga a recurrir a la evaluación de las consecuencias que acarrea actuar conforme a alguna de ellas; es una decisión existencial que realiza tanto el sujeto individual como la comunidad ante la humanidad entera.

Las posiciones de Martínez (2009) y Ramírez (2012) se equiparan en el sentido que ambos tratan de comprender el azar *extremo* en el cual hay una pérdida completa de control absoluto y orden, y un azar *intermedio* que incluye variables conocidas, controlables y al mismo tiempo variables desconocidas, caóticas; ésta posición es entendida en ambos autores como una consecuencia natural de los acontecimientos, se trata de un determinismo dialéctico, en donde existen determinantes, pero variables indeterminadas y es justo allí en estas variables donde los sujetos pueden optar por una elección, es decir que el azar permite o posibilita la libertad, la capacidad de elegir. Así, el azar es una condición natural en la cual los individuos actúan en parte calculando riesgos probables y asumiendo las decisiones previas y posteriores a los hechos ocurridos, comprendiendo que su mejor esfuerzo estará orientado a anticiparse a lo *anticipable* y a resignar y continuar adelante con lo *caótico*, de acuerdo con Ramírez (2012) ésta es una posición ética.

Siguiendo el postulado de Fayol (1981) la administración propone que los objetivos del rol de liderazgo son planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos, los procesos, los

recursos y los resultados de la organización; y que su planeación y ejecución están alineadas para cumplir con los objetivos; sin embargo, con la inclusión del azar como variable, el líder debe asumir que sus situaciones reales no serán controladas, los factores de interacción no estarán por completo en su control, siempre serán de condición azarosa y sus acciones estarán siempre en riesgo.

Martínez (2009) afirma que el azar rechaza la idea y la oposición de lo extraordinario y de lo ordinario en lo que vemos: toda existencia es excepcional, ya que no existe ninguna *norma*, ninguna *normalidad*, en la naturaleza entendida como el conjunto de lo que hay y no como el principio que hace que lo que hay sea, y además sea de una manera determinada y no de otra; afirma además de manera casi literaria que *la filosofía del azar es una filosofía de la excepción, de la fiesta y de la maravilla, pero también del terror al descubrir tras las apariencias familiares y naturales, lo siniestro, lo desacostumbrado, el monstruo no ya como excepción sino como lo natural.*

Sin embargo, plantea Martínez (2009) que el concepto de azar no es postulado como indeterminista, pues distingue entre lo fortuito y lo arbitrario: Lo que existe es de carácter fortuito pues está constituido por el azar, pero esto no significa que sea arbitrario, es decir, caprichoso y sin motivo; explica que si bien las leyes naturales son azarosas, en el sentido en que podían haber sido de otra manera, pero una vez establecidas permiten producir resultados ciertos dentro de sus ámbitos de validez.

De acuerdo a lo anterior, se restablece la necesidad de la ciencia, de la construcción teórica; las formulaciones administrativas y de liderazgo, pues estos permiten la identificación de aspectos que posibilitan los resultados de las organizaciones, pero también recuerda sobre la necesidad de hacer y usar teoría de manera flexible, que permita incluir lo fortuito y la contradicción. El liderazgo efectivo será un *estrategia* en palabras de Morin, una apuesta por asegurar lo previsible y actuar en las consecuencias de lo fortuito, de lo que se escapa al control; así entonces el líder no se anticipará en su totalidad a sus acciones de liderazgo, por tanto los modelos y estilos teóricos intentarán hacer un esquema que contenga todas las

opciones de actuación pero el liderazgo escapará en la realidad a su impacto, porque el líder actúa en situaciones que incluyen lo predecible y lo fortuito, lo no escrito.

1.4.2. Posiciones frente al azar

El determinismo busca generalizar las leyes y variables controladas en los resultados de las acciones; con el desarrollo de las teorías físicas cuánticas se demostró que tal perfección es alterada y puesta a prueba vía dos caminos: El azar y el caos. El azar introduce la indeterminación de un estado en relación con los que le han precedido y los que le sucederán; y el caos pone en evidencia que el hecho de que a pesar de que un estado esté determinado no pueda ser objeto de predicción por *la sensibilidad a las condiciones iniciales*.

El primer camino, el azar, se opone al determinismo, pues mientras que la información completa acerca de un sistema determinista se explica internamente por la serie de ecuaciones que definen su evolución, las variables y condiciones iniciales, un proceso aleatorio no admite la comprensión de la realidad en una ley general, y la única posibilidad de describirlo es explicar todos sus estados o, en el mejor de los casos, intentar ajustar dichos estados mediante una ley estadística.

El segundo camino que pone a prueba el determinismo es el caos. Los sistemas caóticos no permiten la predicción porque trayectorias que surgen juntas y podrían ser previstas por este momento de control, divergen rápidamente eliminando ese inicio común. En los sistemas caóticos pequeñas diferencias iniciales se amplifican con el tiempo y dan lugar a diferencias macroscópicas.

Ante esta evidencia, el determinismo debe diferenciarse, por un lado, de las ecuaciones matemáticas que expresan su predictibilidad, y del otro el fenómeno *real* o físico, que es la variable que introduce *la no predictibilidad*, pues es dependiente de las limitaciones asociadas con las acciones físicas y humanas.

El determinismo puro, entonces, afirma que no existe el azar ni la posibilidad del caos en el sistema exacto; los procesos considerados aleatorios son entendidos como eventos en los que se ha desatendido a las particularidades o se desconoce con exactitud las variables iniciales o los cambios en el proceso. Con la evidencia de los desarrollos científicos, se introduce en las ciencias exactas un quiebre sutil que admite la aparición de variables no controladas en sistemas aparentemente determinados; el concepto de *caos determinista*, se refiere a fenómenos que permite cierta predictibilidad a nivel global, pero que analizados a pequeña escala son impredecibles.

Ramírez (2012) propone que las posiciones frente al azar pueden ser:

Indeterminismo: el autor afirma que nada está determinado, todo ocurre al azar; con esta posición no hay una moral posible en los actos humanos, pues no podría responsabilizarse si las acciones no tienen consecuencias predecibles. Esta posición lleva al activismo o al quietismo, pues ningún esfuerzo se justifica (Ramírez, 2012: 28).

Determinismo absoluto: es fatalismo; comprende que todo está determinado, escrito. Los efectos de esta posición son iguales que el indeterminismo, la moral es imposible, (Ramírez, 2012: 29).

Probabilismo: los hechos son más probables o menos probables. Las situaciones singulares *eligen* entre varias opciones de acuerdo con su estructura (Ramírez, 2012: 29).

Ramírez propone una opción intermedia al determinismo en oposición al indeterminismo, al caos: el *determinismo dialéctico*. Este autor entiende esta posición como:

Una forma de probabilismo en la que se acepta la posibilidad de singularidades estructuradas y singularidades caóticas, que interactúan entre sí con el medio, produciendo eventos predecibles e impredecibles. Esto implica que muchos eventos no pueden determinarse solamente desde las leyes generales del universo, sino también desde las leyes particulares de los medios cercanos y leyes singulares (Ramírez, 2012: 29).

Con esta propuesta el rol del líder implica una elección ética, pues obliga a recurrir a la evaluación de las consecuencias que acarrea obrar de acuerdo a cada una de las posiciones frente a la ocurrencia de los hechos, pues propone una gradiente en la intervención de lo azaroso, de lo predecible.

El azar y la complejidad no están invitados en la postura industrialista, la propuesta de la administración científica es la sobreespecialización de la mano de obra y el control absoluto de los procesos industriales y humanos por parte del administrador, es decir, la reducción del conocimiento como un todo. La intervención de la incertidumbre es negada en este enfoque, y se desconoce que la organización y sus procesos son dinámicos y generan nuevos efectos a las partes que la constituyen.

En el siguiente apartado se propone el pensamiento complejo como una postura que permita integrar la incertidumbre, y concebir la organización con todos los factores que la dinamizan. Los principios de la teoría clásica de la burocracia, orden y estructura, son integrados en un esquema más amplio y enriquecedor a partir una forma de pensamiento que articula y contextualiza en oposición al pensamiento extremo que regula y determina de manera absoluta el escenario de las organizaciones y las actuaciones de los administradores en ella.

1.4.3. Pensamiento complejo

De acuerdo con Morin, pueden establecerse tres principios básicos de la complejidad:

a. Lo dialógico: asocia dos términos complementarios y antagonistas, orden y desorden, uno suprime al otro pero, al mismo tiempo, en ciertos casos, colaboran y producen la organización y la complejidad. Permite mantener la dualidad en el seno de la unidad, dos términos a la vez complementarios y antagónicos, hay una complementariedad entre dos realidades que son, al mismo tiempo, antagónicas. Hay una relación dialógica entre los principios de orden y desorden, y, entre ambos, producen organización y complejidad. Morin al respecto expresa: *en la muy alta complejidad, el orden se vuelve libertad, y el orden es mucho*

más regulación que restricción. Por lo tanto, he modificado mi punto de vista y, una vez más, lo he modificado complejizándolo. A diferencia de la dialéctica no existe superación de contrarios, sino que los dos términos coexisten sin dejar de ser antagónicos.

b. **Recursividad organizacional:** un proceso recursivo es aquel en el cual los productos y los efectos son, al mismo tiempo, causas y productores de aquello que los produce. Una vez producidos, se vuelven productores del proceso que va a continuar. Los productos y los efectos, son al mismo tiempo o simultáneamente, causas y productores de aquel que los produce; todo lo que es producido regresa sobre aquello que lo ha producido en una especie de ciclo continuo, asimismo auto - constitutivo, auto - organizador y auto - productor. El efecto se vuelve causa, la causa se vuelve efecto; los productos son productores, el individuo hace cultura y la cultura hace a los individuos.

c. **Lo hologramático:** el menor punto de la imagen del holograma contiene la casi totalidad de la información del objeto representado. No solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. Este principio busca superar los principios de holismo y del reduccionismo: el holismo no ve más que el todo; el reduccionismo no ve más que partes. El principio hologramático admite las partes en el todo y el todo en las partes. (Morin, 1994: 105).

En el pensamiento complejo se plantea la heterogeneidad, la interacción, el azar; todo objeto del conocimiento, cualquiera que él sea, no se puede estudiar en sí mismo, sino en relación con su entorno; precisamente por esto, toda realidad es sistema, por estar en relación con su entorno. Se podría distinguir algunos principios del pensamiento complejo: el dialógico, la recursividad, el hologramático.

Estos principios están atravesados por dos términos que se presentan con unos planteamientos nuevos en Morin: el concepto paradigma y el concepto de sujeto. El paradigma entendido como una estructura mental y cultural bajo el cual se mira la realidad. Con respecto al concepto de sujeto, Morin lo aplica a toda realidad viviente cualquiera que sea; el sujeto tiene tres características: Su autonomía, su individualidad y por su capacidad de *computar*,

es decir, de procesar información: *ego computo ergo sum* dice Morin; el hombre es el sujeto de mayor complejidad.

La complejidad no sólo impedirá toda teoría unificadora sino que reconoce la imposibilidad de eliminar la incertidumbre, lo irracionalizable, la contradicción y el reconocimiento de lo irreductible.

Siguiendo a Morin: *conocer es producir una traducción de las realidades del mundo exterior* ya que para él, la sabiduría es reflexiva y el conocimiento científico organizador, los comportamientos y producciones humanas son por mucho reflexivas, porque no se intentan organizar, son azarosas, reales; según él *los seres humanos, conocemos el mundo a través de los mensajes transmitidos por nuestros sentidos a nuestro cerebro. El mundo está presente en el interior de nuestro espíritu, el cual está en el interior de nuestro mundo.* (Morín, 1994: 69).

Con respecto a los comportamientos humanos, a los enlaces con las ciencias sociales Morin, afirma que los descubrimientos de la física y la biología son entendidos de una manera que enriquece para las ciencias humanas, afirma:

Nos retorna a las críticas kantianas, en mi opinión, ineludibles; efectivamente, se ha descubierto mediante medios nuevos de observación y de experimentación lo que Kant descubrió mediante procedimientos intelectuales y reflexivos. Nuestro cerebro está en una caja negra que es el cráneo, no tiene comunicación directa con el universo. Esa comunicación se efectúa indirectamente vía la red nerviosa a partir de las terminales sensoriales. ¿Qué es lo que llega a nuestra retina, por ejemplo? Son estímulos, que en nuestro lenguaje actual llamamos fotones, que van a impresionar la retina y esos mensajes van a ser analizados por células especializadas, después transcritos en un código binario el cual va a llegar a nuestro cerebro donde, de nuevo, van, según procesos que no conocemos, a traducirse en representación. Es la ruina de la concepción del conocimiento-reflejo (Morin, 2004:10).

Coherente con este enfoque, el concepto de racionalidad limitada en la administración fue desarrollado por Simon (1972). Este postulado parte de un paradigma que desmiente la po-

sibilidad de la verdad totalitaria en los humanos; de acuerdo con él ningún individuo puede tener todo el conocimiento de los elementos en conjunto de una situación, ni de todos los resultados de los actos que pueda emprender, ni de todas las opciones posibles, es decir, no puede obtener en un mismo momento todas las variables requeridas por la lógica Aristotélica, y es así como ve el mundo y como actúa en consecuencia, limitado, con datos insuficientes. Simon (1972) propone una alternativa a la *racionalidad global* desarrollada por los economistas de la época hasta él, propone sustituir el *homo economicus*, el cual tiene acceso y comprensión total a todos los recursos, información y pronóstico al momento de tomar decisiones; por su propuesta de *hombre administrativo*, el cual expone un comportamiento intencionalmente racional, con la intención de decidir de una manera suficientemente responsable, pero compatible con las posibilidades reales de acceso a los datos existentes en la realidad y a las capacidades de procesamiento, percepción de las personas y de las organizaciones y de sus respectivos entornos; un comportamiento que está basado en paradigmas y limitantes propias de lo humano. Aparece entonces un concepto central en Simon, la racionalidad limitada de los sujetos.

Así entonces, los comportamientos humanos hacen parte de la zona azarosa que contiene la complejidad, están compuestos de la dualidad orden/caos, y de igual forma que en las intenciones deterministas, cualquier intento de control de alineación a través de principios, teorías sociales, normas, serán siempre insuficientes, al respecto Morin:

Nuestras visiones del mundo son traducciones del mundo. Traducimos la realidad en representaciones, nociones, ideas, después en teorías. Desde ahora está experimentalmente demostrado que no existe diferencia intrínseca alguna entre la alucinación y la percepción. Podemos efectuar determinados estímulos sobre determinadas zonas del cerebro y hacer revivir impresiones, recuerdos con una fuerza alucinatoria sentida como percepción. Dicho de otro modo, lo que diferencia la percepción de la alucinación es únicamente la intercomunicación humana. Y quizás ni eso, pues hay casos de alucinación colectiva. (Morin, 2004:10).

En conclusión, el pensamiento complejo no rechaza la certeza en beneficio de la incertidumbre, propone la integración de las certezas y las incertidumbres, de lo lineal y lo azaro-

so; pues reconoce que el determinismo y la verdad absoluta son insuficientes para comprender lo humano.

El enfoque del pensamiento complejo permite comprender las organizaciones de manera sistémica y concebirla con todos los factores que la dinamizan, este pensamiento plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que permite identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Esta postura es abordada en el siguiente apartado, pues propone no sólo una visión integradora de la comprensión de las organizaciones sino como además, como consecuencia, un rol del liderazgo que trasciende el control, la verificación lineal y la previsión absoluta de sus acciones y decisiones. Se propone que un líder que integra la organización de manera dinámica, conformada por partes que se interrelacionan, es capaz de detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos.

1.4.4. La organización y la complejidad

“Todo lo que existe en el mundo es fruto del azar y de la necesidad”

Demócrito

Para Morin (1994), la idea fundamental de la complejidad no es que la esencia del mundo es compleja y no simple. Es que esa esencia es inconcebible. La complejidad es la dialógica orden/desorden/organización. La complejidad es la unión entre la unidad y la multiplicidad. La idea misma de complejidad, señala Morin, lleva en si la imposibilidad de unificar, la imposibilidad del logro, una parte de incertidumbre, una parte de indecibilidad y el reconocimiento del encuentro cara a cara, final, con lo indecible.

Afirma Morin (1994) que la complejidad es a primera vista, y en sus palabras, *un tejido* (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. La complejidad es, efectiva-

mente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico.

Desde el punto de vista matemático, afirma Morin (1994) la complejidad es a primera vista un fenómeno cuantitativo, una cantidad extrema de interacciones e interferencias entre un número muy grande de unidades. Posteriormente explica que la complejidad no comprende solamente cantidades de unidades e interacciones, comprende también incertidumbres, indeterminaciones, fenómenos aleatorios, que son del orden humano, social. En un sentido, la complejidad siempre está relacionada con el azar. La complejidad está así ligada a una cierta mezcla de orden y de desorden a nivel físico y humano.

En la tesis de Morin, la complejidad se introduce como teoría nuclear para entender los fenómenos tanto físicos como humanos y sociales, afirma:

Cuando la cibernética reconoció la complejidad, consideró las entradas en el sistema (inputs) y las salidas (outputs), lo que permitía estudiar los resultados del funcionamiento de un sistema, la alimentación que necesitaba, relacionar inputs y outputs, sin entrar, sin embargo, en el misterio de la caja negra. Pero el problema teórico de la complejidad es el de la posibilidad de entrar en las cajas negras. Es el de considerar la complejidad organizacional y la complejidad lógica. En este caso, la dificultad no está solamente en la renovación de la concepción de objeto, sino que está en revertir las perspectivas epistemológicas del sujeto, es decir, el observador científico, lo propiamente científico era, hasta el presente, eliminar la imprecisión, la ambigüedad, la contradicción; con el desarrollo del concepto de complejidad la contradicción y la ambigüedad hacen parte del sistema, del todo (Morin, 1994: 60).

Cuando Morin (1994) transita en la teoría de la complejidad desde los hallazgos de la física cuántica hasta las expresiones de lo complejo en lo humano lo hace a través de la biología, y explica que *a partir del cerebro humano, los fenómenos verdaderamente sorprendentes de muy alta complejidad, y a proponer como noción nueva y capital para considerar el problema humano, a la hipercomplejidad*, así entonces lo humano es de carácter *hipercomplejo*, pues recoge tanto las variables no controladas de la física y la biología hasta los motivadores de su conducta a través de los procesos cognitivos. Es una apertura teórica, permi-

te la emergencia de aquello que había sido hasta ahora rechazado fuera de la ciencia: el mundo y el sujeto.

Coherente con este enfoque, por su parte, el modelo de elección racional, totalitario y absolutista, es rechazado por Simon y propone como alternativa la adopción del modelo de racionalidad limitada, caracterizado por la existencia de un hombre administrativo con necesidad de buscar alternativas de decisión, la sustitución de resultados máximos u óptimos por soluciones satisfactorias y el uso de mecanismos de aprendizaje y adaptación utilizando la información disponible. Así mismo, la labor del líder deberá responder ante los efectos de situaciones azarosas, indeterminadas, elementos no susceptibles de calcular, medir o predecir, al modo de la visión clásica de la administración.

Simon desarrolla la teoría y plantea como límites a la racionalidad, la imperfección del conocimiento, propone que el ser humano *sólo tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones que rodean a la acción y una ligera perfección de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir del conocimiento de las circunstancias presentes* (Simon 1972: 78). Este hecho plantea un problema práctico para la administración, al que se ha tratado de enfrentar, pues la teoría administrativa asume que quien toma una decisión es capaz de aislar un número ilimitado de variables y una serie ilimitada de sus consecuencias, es decir, las que están más estrechamente relacionadas con la decisión por su causa y su temporalidad. La lógica para la lectura del mundo y para la toma de decisiones está determinado por un contexto que lo asume; además, y mucho más determinantes son los criterios individuales, supeditados a la experiencia, *sentidos* que se hayan adquirido y certezas que se posean, y que basados en ello, incluirá las variables, datos y consecuencias que su capacidad individual le permitan, y que de entrada rechazará otras que si bien hacen parte del panorama total para analizar las situación, no serán tenidas en cuenta.

Simon propone como segundo límite a la racionalidad humana, la dificultad para anticipar las consecuencias de los cursos de acción deseados, es decir, la imposibilidad para decretar el futuro, *la mente no puede disponer ni por un solo momento de las consecuencias en toda*

su integridad (Simon, 1972: 80). Propone a este respecto que por tratarse de una valoración del futuro, el individuo deberá suplir con su experiencia las variables que no podrá asegurar. De allí la importancia de que el líder escuche el devenir, las situaciones que le presenta la realidad, *los indicios* que le muestra cada situación. Cuando hablamos de escuchar los indicios para comprender la realidad, estamos pensando en lo que Carlo Ginzburg nombra como *paradigma indiciario*: entendido como una manera metódica y ordenada de proceder, que se basa en captar detalles, rasgos, señales, caracteres, considerados generalmente como insignificantes, pero que son elementos de suma importancia para la aprehensión de una realidad ignorada.

En la misma línea de Simon, Morin (1994) afirma que los hombres encuentran en la realidad un problema que deben resolver, *la dificultad del pensamiento complejo es que debe afrontar lo entramado (el juego infinito de interretroacciones)*, de incluir en los análisis y concepciones sobre la realidad y lo humano, lo contradictorio, lo múltiple; la solidaridad de los fenómenos entre sí, la bruma, la incertidumbre, la contradicción. Sensibilizarse a las enormes carencias de nuestro pensamiento y el de comprender que un pensamiento mutilante conduce, necesariamente a acciones mutilantes, propone la conciencia del uso de paradigmas en la ciencia y en la interpretación de la realidad como vía para la integración.

Simon plantea como tercer límite que la imaginación de las personas no llega a concebir todos los modelos probables que el individuo pudiera emprender, por los que tampoco los valora, ya que no se reconoce que sean consecuencias posibles de las alternativas disponibles del comportamiento (Simon 1972: 81). La realidad es expresada mediante un sentido lógico, entonces comprendemos que es un arte de razonar las cuestiones que se encuentran alrededor e internas a cada uno. Pero, como ya hemos mencionado, la lógica es tratar un argumento de manera coherente, con sentido, pero como está determinado por factores tanto de sentidos contextuales como de la particularidad de cada sujeto, así, en muchas situaciones habrá una discordancia entre la lógica de unos y la de otros. Para quienes estudian la lógica, esta es el resultante de dos componentes: la verdad y la gramática. La verdad depende de la realidad, no del lenguaje, y las oraciones son lenguaje. Por lo tanto, para ellos,

no hay oración que sea verdadera sino porque la realidad la hace verdadera; en ese sentido es la lógica del administrador

En el apartado *el devenir organizacional*, se propone el cambio como variable constante en el ejercicio del liderazgo, las condiciones azarosas del ambiente ponen de relieve que el rol de líder en las organizaciones debe articular lo lineal y lo complejo para su efectiva gestión. La teoría de la organización y el comportamiento administrativo se basa en su creación en una racionalidad humana que es limitada, y que por tanto requiere construcción de conocimiento que permita introducir las variables atípicas, ilógicas para el logro de los objetivos y fines propuestos, que están más cercanas a la realidad de caos y de cambio constante de las organizaciones.

1.5. El devenir organizacional

“La acción es una decisión, una elección, pero es también una apuesta”

“En el momento en que un individuo emprende una acción, cualesquiera que fuere, ésta comienza a escapar a sus intenciones”.

Edgar Morin

La renuncia al control absoluto de las variables que componen la realidad y los comportamientos humanos hacen que las condiciones para experimentar la realidad sean siempre azarosas, imprevisibles, y esto significa una situación de predisposición al cambio, al movimiento de las circunstancias. Según Morin:

Nunca podremos llegar al metasistema, es decir, al sistema superior, que sería metahumano y metasocial. Incluso si pudiéramos lograrlo, no sería un sistema absoluto. Ningún sistema es capaz de autoexplicarse totalmente a sí mismo, ni de autoprobarse totalmente. Todo sistema de pensamiento está abierto y comporta una brecha, una laguna en su apertura misma. El pensamiento de la complejidad tiene necesidad de integrar al observador y al conceptualizador en su observación y su conceptualización. (Morin, 1994: 109).

Esto significa que los planes humanos, sociales son siempre una apuesta por un fin, pero nunca una promesa sobre el proceso, sobre las condiciones que aparecen, porque planear y controlar todas las variables del sistema es, como se ha descrito anteriormente, una utopía. Los planes, los programas, las decisiones que establece un líder deben presupuestar la contingencia, el devenir.

Para Simon (1972), la emergencia de las organizaciones radica en la existencia de límites prácticos a la racionalidad humana. El hombre racional, el *hombre económico* de la teoría estadística y económica, adopta en todos los casos, decisiones óptimas basadas en el ejercicio de racionalidad global, con una lógica exacta, en un ambiente claramente definido por variables que conoce y controla. El *homo economicus*, planea y actúa basado en la propuesta Aristotélica de la Lógica clásica, que podría describirse como fruto de una relación directa entre sus componentes, en el sentido que una cosa lleva evidentemente a la otra. El cambio, el devenir organizacional se opone drásticamente al razonamiento deductivo, propone una realidad que no logra planearse totalmente, solo parcialmente; el cambio se opone al orden, según Morin (1994) el orden, es todo aquello que es repetición, invariabilidad, así entonces, el cambio es lo aparece complejo, indeterminado, es el devenir, incontrolable, permite decidir, replantear, actuar sin programa, ser humano.

Simon propone la decisión como centro del proceso de comportamiento humano administrativo, esto significa que el pensamiento administrativo aborda los temas de la organización conjuntamente con los asuntos que exponen a los sujetos a constantes procesos de reconocimiento del problema, búsqueda de soluciones, de opción y decisión, cambio y transformación. Esto expone al hombre como núcleo de la dinámica organizacional, pues es quien hace frente y decide con relación a las múltiples variables internas y externas, caóticas e irregulares que aparecen en el contexto organizacional. De acuerdo con lo anterior queda claro que el modelo taylorista opera cada vez con menos eficacia en la actualidad, pues no posibilita capacidades organizacionales suficientes para hacerle frente a los retos del mercado, la sociedad y la complejidad del ser humano, en conclusión hacerle frente al caos. Para hacer uso del rol de decisor, los líderes de las organizaciones planean el futuro y le hacen frente al devenir en la organización basados en estrategias, planes y contingencias,

pero en ocasiones se descuidan actitudes y competencias básicas y muy necesarias en el ejercicio del liderazgo, como por ejemplo, escuchar, comprender la realidad, dialogar e intuir.

En los modelos administrativos tradicionales las palabras *estrategia* y *planes* son ampliamente utilizadas y están asociadas con un intento de control gerencial para garantizar los resultados y promover situaciones que permitan hacer mediciones y avance del cambio. Según Morin:

La palabra estrategia no designa a un programa determinado que baste aplicar *ne variatur*' (sin variación) en el tiempo. La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción. La estrategia lucha contra el azar y busca a la información. La estrategia saca ventaja del azar y, cuando se trata de estrategia con respecto a otro, la buena estrategia utiliza los errores del adversario. (Morin, 1994: 113).

La palabra estrategia se opone a la palabra programa, el programa comporta una serie de variables detalladas, específicas y de control, que escapan a la posibilidad de realización porque quienes ejecutan los programas son los humanos que comportan complejidad y actúan en una realidad de complejidad; así pues el programa no permite la decisión, desafía el azar pero es vencida ante las condiciones de cambio que contiene la realidad. La palabra estrategia define un marco más amplio, flexible, que de entrada acepta la decisión al vuelo, el control en un sentido más real, un control parcial posible en el contexto de la complejidad y del cambio; en palabras de Morin puede decirse:

La ventaja del programa es evidentemente la gran economía: No hace falta reflexionar, todo se hace mediante automatismos. Una estrategia, por el contrario, se determina teniendo en cuenta una situación aleatoria. Una estrategia para ser llevada a cabo por una organización, necesita entonces, que la organización no sea concebida para obedecer a la programación, sino que sea capaz de tratar a los elementos capaces de contribuir a la elaboración y al desarrollo de la estrategia. (Morin, 1994: 127).

El comportamiento racional (individual, grupal, colectivo) conlleva la sustitución de la realidad compleja por un modelo solucionador de problemas y su fundamento mismo está en un sujeto que toma decisiones y soluciona problemas. Las decisiones gerenciales deben ser entonces, cada vez más estratégicas en el sentido de Morin, que lean el entorno y actúen de acuerdo los cambios internos y externos, que respondan al devenir, sin perder de vista el resultado; y ser menos *programadas*, menos burocráticas según Morin: *la burocracia es ambivalente*. La burocracia es racional porque aplica reglas impersonales válidas para todos y asegura la cohesión y la funcionalidad de una organización; sin embargo deben delimitarse los roles de decisión y acción al interior de las organizaciones, pues de acuerdo al planteamiento de la complejidad, a mayor número de variables incluidas en las decisiones que impacten la trayectoria aumenta la hipercomplejidad, en este mismo sentido en una administración no podemos decir que cada uno pueda volverse un estratega, en ese caso se lograría el más completo desorden.

El hombre administrador, el líder que decide, es un individuo que, como se ha expresado anteriormente, sólo podrá atender a un número limitado de cosas a un tiempo, y la realidad objetiva es demasiado compleja para que pueda ser manejada y controlada teniendo en cuenta todos sus detalles; no obstante, su reto es admitir la complejidad, renunciar a los paradigmas innecesarios y atender a los detalles del devenir para nuevamente integrarlos en sus decisiones y volver a identificar nuevos escenarios de decisión.

Las organizaciones, las empresas, como los humanos, son escenarios de hipercomplejidad, son la sumatoria de variables complejas tanto externas como internas, por ello los planes gerenciales intentan hacer una intervención que permita controlar al máximo nivel los resultados, en ocasiones negando las condiciones incontrolables y azarosas, Morin afirma:

Los seres humanos, la sociedad, la empresa, son máquinas no triviales: es trivial una máquina de la que conocemos todos sus inputs, conocemos todos sus outputs; podemos predecir su comportamiento desde el momento que sabemos todo lo que entra en la máquina. La vida social exige que nos comportemos como máquinas triviales. Es cierto que nosotros no actuamos como puros autómatas, buscamos medios no triviales desde el momento que constatamos que no podemos llegar a nuestras metas. Lo importante, es lo que sucede en momentos de crisis,

en momentos de decisión, en los que la máquina se vuelve no trivial; actúa de manera que no podemos predecir. Todo lo que concierne al surgimiento de lo nuevo es no trivial y no puede ser predicho por anticipado. (Morin, 1994:116).

Por ello, ante la aparición de las condiciones que son naturales a la hipercomplejidad, las empresas atraviesan por decisiones que buscan no perder el norte de los resultados organizacionales esperados, y son estas decisiones gerenciales las que son intervenidas cada vez por la incertidumbre, un cambio de planes siempre será una nueva trayectoria, igualmente azarosa.

Morin afirma que la sociedad replantea permanentemente los planes en vista de los cambios que le acontecen y que de nuevo, no tenía contemplados:

Toda crisis es un incremento de las incertidumbres. La predictibilidad disminuye. Los desórdenes se vuelven amenazadores. Es necesario abandonar los programas, hay que inventar estrategias para salir de la crisis. Es necesario, a menudo, abandonar las soluciones que solucionaban los viajes crisis y elaborar soluciones novedosas, una empresa se autoecoorganiza en torno a su mercado: el mercado, un fenómeno a la vez ordenado, organizado y aleatorio. Aleatorio porque no hay certidumbre absoluta sobre las oportunidades y posibilidades de vender productos y los servicios, aunque haya posibilidades, probabilidades, cuanto más compleja es una organización, más tolera el desorden. Eso le da vitalidad, porque los individuos son aptos para tomar una iniciativa para arreglar tal o cual problema sin tener que pasar por la jerarquía central. Es un modo más inteligente de responder a ciertos desafíos del mundo exterior. Pero un exceso de complejidad es desestructurante. (Morin, 1994: 125).

Con respecto al cambio en la realidad, el pensamiento complejo amplía el horizonte y la comprensión de los fenómenos, Morin (1994) *la complejidad no es una receta para conocer lo inesperado*. Pero nos vuelve prudentes, atentos, no nos deja dormirnos en la mecánica aparente y la trivialidad aparente de los determinismos. Atiende el devenir, lo incluye en su plan. El pensamiento complejo no rechaza, de ninguna manera, a la claridad, el orden, el determinismo. Pero los sabe insuficientes, sabe que no podemos programar el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción. Las empresas como las personas están enfrentadas a

la híper complejidad, a la decisión al vuelo, al devenir, a la incertidumbre, ese es su escenario, y en él es que debe actuar para vivir.

Paremos ahora a conceptualizar sobre el tema de organización para entender su significado y hacer una diferenciación de este concepto con el de institución, como un asunto que tiene relación directa con la administración y el liderazgo. Para entender el concepto se hará un acercamiento teórico desde Schvarstein (1992), quien hace una diferenciación de los términos y expone sobre ellos. Se hará además una diferenciación teórica de dos tipos de organización: pública y privada, esto con el fin de definir la base conceptual en la cual se estudiará el concepto de liderazgo y sus diferentes variables. Igualmente se planteará la diferenciación entre lo instituido y lo instituyente entendiéndose esto como el nivel de influencia que ejerce la organización en el ámbito social y como estas son influidas por él.

1.6. Organización

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos preestablecidos. Este sistema puede, a su vez, estar conformado por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas, es decir una organización es un grupo social formado por personas y tareas, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos. Simon (1972: 448) plantea que el término organización también es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos. Algunas posturas teóricas conceptualizan sobre posibles diferencias entre el término organización e institución lo cual se amplía a continuación.

1.6.1. Organización e institución

Los términos organización e institución hacen referencia a diferentes asuntos en la administración, aunque guardan cierta relación entre ellos. Según Schvarstein (1992: 31) el término institución se refiere a un concepto abstracto. El autor plantea que la institución es *un cuerpo normativo jurídico-cultural*, compuestos de ideas, valores, creencias y leyes, entre otros aspectos, que determinan una forma de intercambio social. Las instituciones pretenden ordenar, legitimar y normalizar el comportamiento. Esto lo hacen a través de la asignación de funciones y de roles. Desde esta perspectiva se considera institución generalmente a una organización que pertenece al Estado, independiente de su naturaleza. Las instituciones fueron concebidas para gestionar la permanencia, asegurar el orden y garantizar la continuidad y en consecuencia se desorientan ante la multiplicación de las incertidumbres, las rupturas y las contradicciones.

El autor también se refiere al término institución para definir todo aquello que está establecido, donde lo establecido hace referencia a lo instituido. El término institución se refiere a reglas verticalistas y a normas impuestas a sus integrantes. Mientras que el término organización, se refiere a pautas que se construyen desde el colectivo, es decir, se refiere a una construcción socialmente compartida, no impuesta.

Schvarstein plantea que dentro de las instituciones hay una relación dialéctica entre lo instituido y lo instituyente. Lo instituido es lo que ya está establecido, mientras que lo instituyente es la fuerza que promueve el cambio. Generalmente lo instituyente surge como protesta y negación de lo instituido. Cuando lo instituyente triunfa, se convierte en instituido.

Schvarstein dice que la organización es la concreción material de las instituciones y define a la organización como un sistema socio-técnico integrado, construido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y población o audiencia externa, que les otorga sentido. La organización es un concepto de mayor prospectiva ya que presenta una estructurada por departamentos y una división de los procesos.

El autor adicionalmente menciona que la organización es una construcción social, Nadie las puede ver ni tocar, resultando ser lugares virtuales. En las organizaciones hay un orden simbólico y preceptos a partir de los cuales el sujeto le da sentido a lo que percibe. Dentro de la organización se conforman grupos cuyos miembros son los individuos que cumplen diferentes papeles a partir de los mecanismos de adjudicación y asunción de roles. La organización es entendida desde la construcción colectiva, desde la plasticidad, desde el movimiento constante, desde la flexibilidad; mientras que la institución es entendida desde la imposición, la rigidez y la permanencia.

A pesar de las anteriores diferencias, para el autor las instituciones y las organizaciones conservan una relación; en este sentido menciona que las organizaciones materializan el orden social que establecen las instituciones y ambas comparten el hecho de ser superestructuras dinámicas, en este sentido las subestructuras están por encima de los individuos (los preceden y los suceden) y son dinámicas porque no están cristalizadas sino que cambian de acuerdo a la sociedad y el momento histórico. Otro aspecto que explica la relación entre institución y organización, es el concepto de transversalidad, ya que las instituciones atraviesan necesariamente a las organizaciones.

En la presente investigación se abordará dentro del objeto de estudio la organización pública y la organización privada, las cuales se definen de la siguiente manera:

1.6.2. Organización pública

Para Heady (2000: 34) las organizaciones públicas son instituciones creadas para la prestación de servicios y la administración de bienes que son objeto de interés de una comunidad en general; las instituciones públicas representan el poder y el control del Estado en una sociedad. Según el autor, las organizaciones públicas se ubican en un ambiente político y se ocupan principalmente de la puesta en práctica de acuerdos reglamentarios sobre políticas públicas planteadas por quienes deciden en el sistema político, lo que hace que el trabajo se centre en la planeación, ejecución, evaluación y modificación de estas políticas para ponerlas al servicio de una comunidad en particular.

Para Hood (1997: 35) el concepto de lo público es un espacio fragmentado, múltiple y cambiante, donde confluyen diferentes públicos, asuntos, procesos, prácticas y bienes de una determinada sociedad, en un determinado tiempo y lugar. El actor plantea que el Estado es uno de los tantos espacios de lo público, por lo que la organización pública se convierte en un espacio social diverso y fragmentado que no es posible ser explicado sólo desde una de sus partes, sino desde su conjunto.

Desde el campo de lo estatal, lo público en una organización es planteado como el grado de afectación de la voluntad política en una organización, bien sea estatal o no estatal. Bozeman (1998: 25) plantea que: *todas las organizaciones son públicas*, donde lo público es una cuestión de gradualidad que influye en mayor o menor grado a una organización, limitándola o facultándola con base en las lógicas que operan en ella desde la autoridad política.

Desde la anterior perspectiva, la administración pública se entiende como un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos preestablecidos, que se orientan al cumplimiento de fines específicos en una comunidad o población en especial. Para dar cumplimiento a estos objetivos, se analiza el papel del líder del sector público, el cual además de tener una formación básica, debe conocer los principios del servicio público, para priorizar en el logro de objetivos orientados a la búsqueda de bienestar social. Este punto se constituye en una de las principales diferencias con las organizaciones de tipo privado, donde los objetivos de los líderes están enfocados principalmente a la productividad y competitividad.

Según Bozeman (1998: 49) en las organizaciones públicas hay cinco (5) conceptos que se interrelacionan para convertirse en los fundamentos teóricos esenciales para el estudio y la práctica de la gestión de los líderes en las organizaciones públicas.

El primer concepto se relaciona con la *dependencia*, desde acá se plantea que los administradores o líderes públicos son a la vez, jefes y agentes, y ambos roles deben enfrentarse con una información similar, con los conflictos de intereses y con los riesgos públicos y políticos que ello implica.

Este concepto es entendido desde la perspectiva de la investigación, como la posible dicotomía que debe enfrentar un líder en el sector público, el cual debe contar con un estilo de liderazgo que le facilite el trabajo de dirigir y hacer al mismo tiempo, con el fin de minimizar los riesgos a los que pueda verse enfrentado por las características comunes del sector público en lo que hace referencia a las relaciones de poder, relaciones con la comunidad y las regulaciones normativas que caracterizan el sector.

El segundo concepto se relaciona con los *mercados, jerarquías y clanes*. Los líderes públicos hacen elecciones respecto a los mecanismos necesarios para alcanzar las metas de las políticas públicas, teniendo especial cuidado en saber reconocer cuando una elección es apropiada y por qué, ya que las características de la población a la que van dirigidas las políticas de acción, varía de un lugar a otro por factores educativos, sociales, culturales, religiosos, entre otros. Esta situación marca la diferencia con el sector privado, donde existen políticas operacionales frente al mercado y los sectores poblacionales, generalmente basados en términos económicos.

El tercer concepto relacionado con la teoría de la gestión pública, hace mención a la *racionalidad limitada y al estilo cognoscitivo*, propio y de los demás. Los líderes públicos deben reconocer y enfrentarse a los diferentes estilos de aprendizaje de los colaboradores y de las personas de una comunidad, quienes son el objeto de interés del sector público. Comprender las propias fuerzas y limitaciones facilita la comunicación y el logro de los objetivos organizacionales. Si esto no se entiende, la gestión pública puede correr el riesgo de fracasar en la implementación de las políticas públicas, las cuales como se había planteado anteriormente, son el núcleo central de trabajo de este sector.

Para Bozeman (1998) el cuarto concepto es la *discreción ejecutiva y abasto burocrático*. El autor se plantea la pregunta si el líder público es simplemente un actor o en realidad tiene autonomía para ejercer sus decisiones, y si esto es una obligación o una elección. El autor plantea que aunque existen delimitaciones respecto a las funciones administrativas y ejecutivas, para el líder es necesario formular estrategias que permitan el ejercicio del liderazgo

en la administración del sector público, principalmente por la complejidad en la toma de decisiones y lo que ello implica en el ámbito político y social.

El quinto elemento es la *lógica de la acción colectiva*. Los líderes públicos deben saber cuáles métodos pueden utilizarse para asegurar la cooperación de los colaboradores y de la comunidad, con el agravante de que generalmente se cuenta con pocos incentivos para facilitar la motivación de las personas, lo que puede llegar a poner en riesgo el logro de los objetivos organizacionales. En esta misma línea de acción, el líder debe entender la dinámica de los diferentes contextos a los que se ve enfrentado y así poder identificar las estrategias para llevar a cabo el logro de las metas.

Analizando los anteriores planteamientos, puede entenderse que las organizaciones públicas tienen sus propias características y un estilo propio de organización, ya que están regidas por normas, procedimientos y planes de trabajo comunes, basados en políticas públicas diseñadas estratégicamente para impactar una colectividad. Lo anterior también se constituye en un elemento importante de análisis al identificar los factores que deben caracterizar a un líder del sector público.

1.6.3. Organización privada

La organización privada es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportes privados de capital, con el fin de obtener ganancias. En la organización privada, los bienes y servicios que se producen están destinados a un mercado y se rige por el sistema de pérdidas y ganancias cuya finalidad principal es aumentar beneficios.

Las organizaciones privadas nacen para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. Según Bozeman (1998) esta es la principal diferencia que existe frente a la organización pública. Heady (2000) hace un estudio comparativo de la administración pública y privada y plantea algunas características de la organización privada: En las organizaciones privadas las per-

sonas particulares hacen una inversión de capital con el fin de obtener ganancias; en la organización pública el Estado invierte recursos con el fin de satisfacer necesidades sociales.

En las organizaciones privadas la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción. En el sector público no importan las ganancias, pero no se descuida el principio de racionalidad económica.

Las líderes de la organización privada deben tener presente las características y el negocio de la competencia para tomar decisiones. En el sector público la competencia es relativa al estilo de administración y a la optimización de los recursos, por lo cual en muchas de ellas puede correrse el riesgo de conformar monopolios.

En las organizaciones privadas la propiedad del capital, la gestión, la toma de decisiones y el control de la misma, son ejercidas por agentes económicos privados, ante los cuales el Estado no tiene injerencia ya que la relación sólo se basa en la influencia en prácticas clientelistas.

La organización privada dentro de sus objetivos de operación busca mayor inversión para la investigación y para el desarrollo de nuevas tecnologías que le permitan aumentar la competitividad y disminuir costos de operación, además investiga sobre las necesidades del mercado para crear nuevos productos y servicios y con ello aumentar su rentabilidad. La empresa privada busca además dentro de sus objetivos mantener los procesos de mejora continua y posibilitar procesos de desarrollo de las personas que trabajan en ella, ya que estas se constituyen en su mayor capital.

Dentro de los objetivos sociales que son tenidos en cuenta en las organizaciones privadas, está la satisfacción de las necesidades de los consumidores, la generación de riqueza y tecnología, el cumplimiento del pago de impuestos, la generación de empleo, el mejoramiento del nivel de vida de los empleados, entre otros aspectos que también guardan relación con el concepto de lo público.

Como complemento a los anteriores planteamientos, Heady (2000) también hace algunas clasificaciones de las organizaciones privadas según la competencia, si son de producción o de distribución, según la organización y administración o de acuerdo al tipo de bienes que produce, entre otras diferenciaciones de igual importancia.

Las organizaciones según la actividad económica que realizan las divide en organizaciones de tipo industrial, comercial o de servicio; por el sector económico al que pertenece en organizaciones agropecuarias, industriales, de servicio, entre otras; por el origen de capital en organizaciones nacionales, transnacionales o mixtas; y por el tamaño, en organizaciones micro, pequeña, mediana o grande empresa. Otra variable de importancia, es la organización mixta, la cual nace de la fusión de capital público y privado, y la forma de asociación puede ser diferente, según el porcentaje de inversión.

La caracterización anterior de las organizaciones del sector público y privado, sus diferencias y similitudes, permiten un acercamiento contextual frente a unas de las categorías que son objeto de la presente investigación, además de que este acercamiento permite un primer análisis frente a las posibles diferencias que caracterizan a cada organización, ya que los objetivos y las estrategias utilizadas para alcanzar las metas son diferentes según los autores citados.

Partiendo de las anteriores definiciones es necesario abstraer el concepto de estructura organizacional, lo cual amplía la comprensión frente a las diferentes formas de concebir la organización.

1.6.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional está definida como las diferentes maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Simon (1972), considera la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización que infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización

La estructura formal de una organización está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. En la estructura formal se hace referencia a los procesos, tareas y comunicaciones que existe entre miembros de la organización. La estructura formal se constituye en el marco de referencia de la organización. Esta idea está centrada en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad.

Para Simon, la estructura formal establece conjuntos de prescripciones y expectativas respecto a los miembros de la organización que son responsables de determinadas acciones y decisiones, establece una estructura de objetivos y metas que sirven como criterio de elección entre alternativas en las diferentes áreas o partes de la organización, y establece responsabilidades de investigación en las unidades particulares de la misma para escudriñar el medio ambiente, así como para informar acerca de eventos que requieren atención en dirección a los puntos de decisión apropiados.

Etkin (1978) considera que la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Etkin plantea que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en

una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.

Para Mintzberg (1999), la estructura formal expresa los procesos de acción mutua entre sus miembros, define las especialidades de trabajo y las líneas de comunicación. Los autores expresan que los procesos no siempre siguen estas líneas de interacción, sino que se entremezclan con procesos informales. Así, la estructura formal se convierte en la estructura real con la intervención de los miembros de la organización.

La estructura informal es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajo dentro de la organización. La estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Son producto de la interacción humana y de las interacciones del grupo, dentro de la organización. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total de una organización.

1.6.5. Lo instituido y lo instituyente

Las organizaciones cuentan con un margen de acción más allá de sí mismas al hacer parte de un sistema social al cual influyen y del que reciben influencia. Etkín y Schvarstein (1997: 114) plantean que a la organización como sistema se le está permitido operar y en éste sentido funciona dentro de un orden institucional que la misma organización percibe como una regulación desde el exterior, es decir que la organización opera desde el orden social.

Los autores plantean que el análisis institucional se da en primer lugar desde el conjunto de valores, reglas y creencias que las personas poseen y que les permiten interactuar en el contexto social; en un segundo lugar el análisis se da desde la institucionalidad de los grupos,

los cuales son parte fundamental del sistema social. Además de lo anterior el análisis institucional es planteado por Etkín y Schvarstein desde la organización misma, la cual cuenta con autonomía e identidad y dentro de la cual se conforman instituciones que son del orden social y que cumplen con funciones específicas desde la organización hacia el entorno externo.

Lo planteado anteriormente no siempre se encuentra formalizado y visible, en algunos casos estas relaciones y formas de operar en las organizaciones se dan a través de códigos, leyes y reglas escritas, sin perder con ello su significado.

En las organizaciones se dan relaciones que están instituidas como una forma de regulación social en determinadas situaciones, ejemplo de esto es la relación del líder con sus colaboradores, en cuya relación se entrevén pensamientos ideológicos, culturales, sociales, religiosos, económicos, políticos, entre otros, que actúan como reguladores de la relación de autoridad, entendida ésta para los autores, como institución. Este tipo de elementos que están inmersos en la relación líder-colaborador, pueden no ser visibles, pero permiten implícitamente, que se dé el respeto y se facilite la socialización entre ellos.

En la presente investigación se caracterizarán los estilos de liderazgo de una institución pública y privada, además se observarán las relaciones que se establecen entre estos según el tipo de organización, es decir que se hará un análisis en el orden de lo instituido, teniendo en cuenta los valores, creencias y reglas que existen entre el líder y sus colaboradores y de la interacción que como grupo hacen con el medio externo, entendiendo esto como la relación que se establece entre la organización y el sistema social.

Etkín y Schvarstein (1997) plantean que las organizaciones sociales se caracterizan por la coexistencia de pares antagónicos, lo cual significa que en las relaciones los miembros generan intereses, acciones y valores que se oponen con respecto a las reglas instituidas. Los autores hacen referencia a estas fuerzas antagónicas como la actividad instituyente, que proviene de los enfrentamientos de intereses, de la disfuncionalidad de algunas acciones y de la innovación tecnológica, es decir, que reconocen que lo instituyente puede darse desde

la actividad racional, o desde el azar e imprevisión, pero siempre como actividad endógena y no impuesta del medio. De igual forma los autores plantean que lo instituyente tiene que ver con la autonomía organizacional que se contrapone a los mecanismos de regulación y control social, en todo aquello que signifique atentar contra la identidad y supervivencia de la organización.

En la presente investigación puede entenderse la actividad instituyente, en la participación de los colaboradores en el logro de los objetivos organizacionales del líder, sin que con esto él pierda la autoridad.

En conclusión para los autores la dinámica de lo instituido y lo instituyente en las organizaciones se da independientemente de las finalidades o tareas, las cuales están atravesadas por las ideas, valores y creencias vigentes en la sociedad, por lo tanto la organización es el lugar de transversalidad de las instituciones y de las relaciones instituidas. Desde esta perspectiva la organización aparece como mediadora entre lo social y los grupos de personas que hacen parte de ella. La organización reproduce, según los autores, las condiciones del medio donde funcionan, pero también es en ella donde se presentan los antagonismos y contradicciones que son fuente de cambio social. A través de las organizaciones se materializan las instituciones y estas a su vez son transversalizadas o influenciadas por otro tipo de instancias como las económicas, sociales y políticas, lo que incide en los objetivos organizacionales.

Desde la perspectiva de la investigación, podría identificarse a las organizaciones públicas, como organizaciones más del orden social, las cuales podrían ser transversalizadas o influenciadas, en mayor medida, por factores externos que pueden afectar su funcionamiento y colocándolas en riesgo de apartarse del orden instituido debido al predominio de relaciones de poder que son secundarias en términos del cumplimiento de las tareas básicas que espera la comunidad en la que operan, y es desde acá, donde el líder podría asumir diferentes posiciones frente al poder o dominación, que incidan en la cultura organizacional y que ejerzan influencia en el tipo de liderazgo y de relación que se establezca con los colaboradores, ya que en las relaciones de poder intervienen componentes personales, grupales, or-

ganizacionales e institucionales, siendo en éste último, donde se encuentran los modos instituidos de dominación en el medio social.

La relación entre el líder y el colaborador podría estar mediada por una relación de dominio, la cual es una realidad en el ejercicio del poder como base de las interacciones sociales en la organización, la cual se constituye de manera natural y permite el proceso de socialización necesario para el cumplimiento de las funciones tanto del líder como de los colaboradores.

1.7. Liderazgo

A partir de la conceptualización teórica sobre la organización se entiende que uno de los elementos esenciales para su funcionamiento, son las personas y los equipos de trabajo con capacidad de gestión y liderazgo.

El término liderazgo existe en variadas lenguas. En griego y latín, la palabra liderazgo se deriva del verbo actuar *archein*: gobernar y *prattein*: alcanzar, que corresponde al verbo en latín *ajere*: mover. En el antiguo Egipto se hablaba de *liderazgo* y *seguidores*. Según las raíces indo-europeas, la palabra líder viene de *leit*: ir hacia adelante, mover, morir por. En inglés, el término *líder* tiene su significado de su raíz anglo-sajona *laedere*: gente en un camino. Según la real academia de la lengua el vocablo líder proviene del inglés *leater*, “guía”, “conductor”, “persona que marca dirección” y significa: “dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de una colectividad. De acuerdo al diccionario de Ciencias de la Conducta liderazgo significa “a nivel conductual cualidades de personalidad y capacidad que favorece la guía y el control de otros individuos”.

Según De la Fuente (2008) al hablar de liderazgo, se plantea la idea de relaciones interpersonales entre distintos niveles de poder. Para la autora existe un factor común en las distintas definiciones sobre el término liderazgo, y es el que hace referencia a la relación de influencia entre el líder y los liderados. La dificultad para unificar una definición es lo que ha

conllevado a que surjan diferentes enfoques o modos de acercarse al fenómeno. A continuación se presentan algunas conceptualizaciones teóricas sobre el liderazgo:

Kotter (1987: 37) define el liderazgo como *la actividad o proceso de influenciar a las personas para que se desempeñen voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo o de la organización*. El autor expone que el liderazgo y la dirección son dos acciones complementarias. El reto del líder es saber combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección de manera equilibrada, proponiendo un estilo de liderazgo participativo que comparte responsabilidades dentro de la organización.

El autor plantea que el liderazgo en la organización actual no es únicamente el ejercicio que asume una persona en el cargo más alto; de acuerdo con esto, expone que en las organizaciones de tipo burocrático, la tarea del líder se dificulta por la cantidad de niveles jerárquicos, reglas, procedimientos y mecanismos de control, que hacen difícil el desarrollo del potencial de un liderazgo en particular. Este punto será de especial interés en el desarrollo de esta investigación cuando se aborden los conceptos de organización del sector público y del sector privado.

Covey (1995: 68) expone el liderazgo centrado en los principios. El autor dice que *el liderazgo es la habilidad de anteponer los principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones exitosas*.

Robbins (1998: 347) plantea que el liderazgo *es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Según el autor existen unos medios, es decir personas o grupos, y existen unos fines o metas para lograrlas*. Bajo estos dos parámetros identifica un estilo de dirección y liderazgo en función del énfasis que se haga en las personas y sus relaciones, o el énfasis en la tarea o el resultado.

Cardona (2001: 131) plantea que el liderazgo es *relación de influencia*, en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante. Cardona plantea un tipo de liderazgo centrado en la relación que el líder es capaz de crear con sus colaboradores y parte de la

pregunta de por qué estos siguen al líder. El autor plantea el paradigma relacional sobre el liderazgo, dentro del cual encuadran varios modelos modernos de liderazgo como el modelo de liderazgo transformador y centra sus estudios en tratar de identificar las limitaciones de este modelo.

Senge (2005: 46) plantea una visión de liderazgo *hacia la apertura del papel del líder dentro de la organización, quien debe aprovechar el talento de la gente para lograr la productividad y el logro de los objetivos comunes de la organización*. El autor plantea el concepto de organización inteligente cuando se comparte la búsqueda de metas y el alcance de la visión. El autor aborda el estilo de liderazgo desde el compromiso compartido y desde la concertación, y no existe un estilo particular de liderazgo, esto depende de las circunstancias las cuales cambian y requieren de una rápida adaptación a ellas si se quiere lograr la competitividad.

De acuerdo a los anteriores planteamientos se identifica que los autores coinciden en sus definiciones el liderazgo, como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores. Además proponen que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004).

De igual manera, se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

Con respecto a lo anterior, Lord y Maher (1991) sostienen que el liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de la percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por otros. Tanto los líderes como los seguidores poseen un

estereotipo para evaluar las conductas esperadas de una persona para ser considerada líder (Wofford, Wodwin y Wittington, 1998).

De acuerdo a las definiciones y abordajes teóricos desarrollados hasta ahora, se evidencia que en la teoría administrativa existe un consenso en suponer que el liderazgo es necesario para guiar a las organizaciones y recursos humanos hacia objetivos estratégicos (Zaccaro, 2001). El ejercicio del liderazgo se relaciona, fundamentalmente, con la capacidad de influir sobre otros, facilitando el camino para la consecución de las metas organizacionales.

Según Yukl y Van Fleet (1992) el estado de confusión en el que actualmente se encuentra el estudio del liderazgo puede deberse a la enorme disparidad de abordajes existentes, los enfoques restringidos de la investigación y la ausencia de teorías abarcadoras que integren diferentes hallazgos aislados. La mayoría de los estudios pueden ser clasificados según hagan énfasis en las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales.

A continuación haremos un referente conceptual sobre la diferencia en los términos liderazgo y dirección, siendo necesario aclarar desde diferentes posturas teóricas dicha terminología, con el fin, que en el momento de realizar el trabajo de campo pueda identificarse la correlación que existe entre ambos conceptos y confrontar esto con las posturas teóricas.

1.7.1. Referentes conceptuales sobre la distinción: liderazgo y dirección

La complejidad al tratar de definir el liderazgo, ha hecho que surjan diferentes enfoques sobre el tema, además de llevar a los teóricos a asumir posturas sobre los estilos de dirección y liderazgo y a establecer probables diferencias entre ambos términos.

Duro (2006) desde sus estudios plantea que el liderazgo y sus estilos son un tema obligado en las teorías de la administración moderna, además que la caracterización y análisis del estilo de dirección y liderazgo sirven para orientar los procesos de valoración, entrenamiento, formación y desarrollo de los directivos organizacionales.

Para Sánchez (1997) muchos autores no hacen una diferenciación entre el término dirección y liderazgo, ya que para él probablemente la diferencia en los términos sólo se debe a las traducciones hechas en los diferentes textos, dado que la mayoría de la literatura proviene de la corriente del pensamiento administrativo norteamericano, donde el término *leadership* es entendido o traducido como liderazgo y en algunas ocasiones como dirección.

En los casos en que en la literatura administrativa considera el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento, se propone que los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales y los gerentes en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por lo objetivos propuestos siguiendo criterios racionales. Yukl (1990) afirma que los gerentes valoran la estabilidad, el orden, la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación.

Algunos autores que debaten sobre el tema son:

Robbins (1998) hace el análisis a partir de los estudios de la escuela de Harvard, planteando que los líderes y los gerentes son dos tipos diferentes de personas. La diferencia entre ambos radica en la motivación, en la historia personal y en cómo piensan y actúan. El autor dice que según la escuela de Harvard, los gerentes optan por actitudes interpersonales y pasivas frente a las metas; mientras que los líderes, por el contrario, asumen una actitud más activa y con una mayor aprobación frente a la consecución de la meta.

Otra diferencia que plantea esta escuela, es que los gerentes tienen una tendencia mayor a realizar y ver su trabajo como un proceso de capacitación que involucra la combinación de personas e ideas, que interactúan para generar estrategias y tomar decisiones. Los líderes en este caso asumen mayor riesgo y toman decisiones como un reto de sus trabajos. Otro aspecto diferencial es que los gerentes prefieren trabajar con gente y evitan las actividades solitarias, mientras que a los líderes les preocupa más las ideas y se relacionan con la personas en forma más intuitiva y con mayor empatía.

House, Wright y Aditya (1997) plantean que el liderazgo y la gestión implican actividades diferentes. Para estos autores el líder es visto como la persona que articula la visión organizacional, le introduce cambios y asume los principales retos de la organización y su entorno. Los gerentes, por su parte, implantan la visión y los cambios que los líderes introducen, además de mantener y administrar la infraestructura organizacional.

Kotter plantea la siguiente expresión para diferenciar los términos *dirección* y *liderazgo*:

El líder no es ni místico, ni misterioso. No tiene nada que ver con tener “carisma” u otras exóticas cualidades personales. No es privilegio de unos pocos escogidos. No es necesariamente mejor que la dirección o un sustituto de ella, más bien, el liderazgo y la dirección, son dos sistemas de actuación distintos y complementarios. Cada uno cumple una función distinta y realiza unas actividades peculiares. Ambas son necesarias para tener éxito en un ambiente de negocios, cada vez más complejo y volátil. (Kotter, 2004: 43).

A partir de lo anterior Kotter enfoca las diferencias entre gerencia o dirección y liderazgo, a través de los siguientes elementos:

- a. Gerenciar es manejar la complejidad, ya que es lo que brinda orden y coherencia en aspectos tales como calidad y rendimiento económico de los productos; por el contrario el liderazgo hace referencia al manejo del cambio como una estrategia para ser competitivo en tiempos de transformación.
- b. Aunque ambos sistemas de acción tienen fines diferentes, confluyen en la similitud de que ambos deben decidir qué es lo que hay que hacer frente a la creación de redes de personas y relaciones que garanticen la ejecución del trabajo.
- c. La complejidad de las tareas se maneja a través de la planeación, de las metas y de presupuestar los recursos para alcanzarlas. Para lograr esto, Kotter asegura que una de las tareas de quien dirige es hacer una adecuada selección del personal que lleva a cabo el plan, el cual debe ser controlado para asegurar el cumplimiento. Según el autor, el cambio por el contrario, indica el rumbo, es decir, desarrolla una visión de futuro y las estrategias para producir los cambios necesarios en ella.

d. Una de las principales capacidades que debe poseer el gerente es la organización y la habilidad para seleccionar las personas; mientras que el líder debe tener la capacidad de alinearlas a través de la motivación; para el autor el liderazgo es un proceso de influencia para el logro de una meta u objetivo.

Robbins expresa que a partir de los elementos anteriores plantea la siguiente definición: *Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas.* Según el autor dicha capacidad de influencia puede ser *formal* y *no formal*. Lo formal se da por el rol de autoridad asignado por la organización al líder y lo no formal hace referencia a la capacidad del líder de influir fuera de la estructura formal de la organización, es decir, a través de sus cualidades carismáticas. El autor expresa: *No todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes.* (Robbins, 1998: 87).

A partir de esto Robbins define dos posturas sobre la dirección y el liderazgo. La Dirección como la función que incluye motivar a los subordinados, de dirigir, de seleccionar canales de comunicación y de resolver problemas. Igualmente plantea que la dirección es un medio para influenciar a las personas para lograr un resultado; para él, la dirección es una función administrativa de “gobierno” sobre las personas. Este autor entiende el concepto de Director como aquel que dirige el trabajo de otros y tiene la responsabilidad de los resultados, es decir, es aquel que se encarga de influir y motivar a las personas para el logro de unos resultados, proporcionando el ambiente de trabajo y a sus empleados un grado de orden y consistencia.

La segunda postura afirma que el liderazgo es el proceso de influencia recíproco en el cual uno de los miembros del grupo, es decir el líder, ejerce un mayor grado de influencia que el que el grupo en su conjunto puede ejercer, logrando con ello la orientación de todos hacia el logro de los objetivos comunes para la organización.

Lussier y Achua definen por su parte el estilo de dirección y liderazgo, como la forma a través de la cual el director o dirigente desarrolla el proceso de dirigir o liderar, lo cual puede estar a su vez caracterizado por presentar un énfasis en las tareas y/o en las personas, lo

que se refleja en la forma cómo se asignan y organizan los objetivos, tareas y actividades, además de la forma en que se toman decisiones, se asignan responsabilidades y se ejerce la autoridad; en síntesis los autores definen los estilos como *la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores*. (Lussier y Achua, 2002: 67).

Para McGregor (1979), los estilos de dirección y liderazgo están relacionados con sus planteamientos de la teoría X y Y. Para el autor el estilo de dirección y liderazgo que está orientado a la tarea o los resultados, son los que se basaron en la teoría X. Los estilos que presentan un énfasis en las personas se basan en la teoría Y, dado que el trabajo se enfoca en la administración de las condiciones para que este se constituya en un potencial de desarrollo en las personas y con ello poder alcanzar los objetivos de la organización.

Para el autor en la teoría X, el principio rector es la dirección y el control desarrollados a través de la autoridad, por lo tanto el estilo de dirección y liderazgo está asignado por una mayor orientación o énfasis hacia las tareas unilateralmente establecidas por la dirección y el control autoritario excesivo, y por lo contrario, la teoría Y tiene como principio la creación de condiciones o circunstancias que permitan a las personas que conforman la organización, realizar de una mejor forma su trabajo, a la vez que logra sus objetivos personales.

En conclusión para McGregor (1979) ambas teorías tienen un enfoque diferente y esto es lo que marca el estilo de dirección o liderazgo, pero de igual forma que Robbins, no determina una diferencia conceptual entre ambos términos.

Drucker (1993) plantea el *liderazgo ejecutivo*, independiente del concepto de dirección; expone además, su postura de cómo deberían trabajar los líderes y directivos. Para Drucker estos temas interrelacionados y superpuestos, pueden distinguirse en teoría, separando los principios del gobierno de las organizaciones a la que se refiere como *práctica de la dirección*, y los principios de la conducta de los líderes, denominada por él como *ejecutivo efectivo*. Drucker enfoca su atención al rendimiento organizacional y en la integridad del lide-

razgo y desde esta óptica es que entiende el liderazgo efectivo con la idea de crear organizaciones con alto espíritu de rendimiento.

Boland (2007: 76) plantea que el liderazgo es un componente de la dirección de organizaciones, junto con la comunicación y la motivación. Según la autora en la organización confluye intereses legítimos de la organización propiamente dicha y de los individuos que la conforman; por lo tanto una organización eficaz es la que compatibiliza los objetivos de ambas partes mediante la adecuada administración de su interacción. Desde esta perspectiva, la dirección eficaz debe orientarse a lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y las personas que la integran. Para la autora la característica principal del liderazgo es la influencia diferencial o la habilidad social que posee el líder para captar la voluntad del otro y para que este modifique su conducta en la dirección que éste le indique. Además de esto la autora destaca la importancia que para el liderazgo tiene el hecho de contar con los seguidores, ya que para ella lo que convierte a una persona en líder es la disposición de los demás a seguirlo.

Según las posturas anteriores, cuando se plantean las diferencias entre dirección y liderazgo, no parece necesario marcar una barrera distintiva entre ambos, pues estos conceptos son complementarios y tienen en común que operan sobre la base de que existen unas metas y objetivos por alcanzar, además de que cuentan con un conjunto de personas y redes de relación para poder cumplir con dichos objetivos. Con base a esto concluye de los términos dirección y liderazgo tienen similitudes en su origen y alcance, pero ambos se afectan mutuamente.

Pasaremos a exponer los diferentes enfoques teóricos sobre el liderazgo con el objeto de entender la naturaleza de las diferentes teorías que clasifican el líder según sus creencias o pensamientos y su forma de interactuar con las personas y con el entorno, lo que lo conlleva a asumir posturas que marcan el enfoque administrativo de una organización.

1.7.2. Enfoques teóricos del liderazgo

El significado del concepto estilos de liderazgo y dirección ha sufrido cambios significativos durante el siglo XX. La evolución sobre el tema pasó de un enfoque personalista del líder, a pensar en el grupo de colaboradores. Según Cardona (2001), el liderazgo se ha definido como una *relación de influencia*, en la que tanto líderes como colaboradores juegan un papel relevante.

Cardona plantea un primer grupo de teorías sobre el liderazgo relacionadas con los rasgos personales distintivos del líder.

Hacia los años cincuenta, se inicia el estudio del comportamiento de los líderes en distintas situaciones buscando entender no sólo como eran los líderes, sino como actuaban en un contexto determinado. Como resultado de esto en los años sesenta se desarrolló la rejilla de estilos de dirección de Blake y Mouton (1964) y la teoría de contingencia de Fiedler (1974). La primera teoría define distintos estilos de dirección según la orientación de los directivos a la tarea y/o a las personas. La segunda teoría sugiere que el liderazgo es efectivo cuando el estilo corresponde con la situación específica.

Hacia los años setenta y ochenta aparecen los estudios de Hersey y Blanchard (1998), sobre el liderazgo situacional. Para estos autores hay estilos de dirección más efectivos que otros según los distintos tipos de colaboradores, por lo que los clasifican en categorías de menor a mayor madurez, dependiendo de los niveles de competencia y motivación. Desde este punto de vista los autores plantean que aunque el liderazgo situacional está más orientado a los colaboradores, no deja de ser un modelo de contingencia, por ello se centra en los distintos estilos del líder como estrategia para adaptarse al entorno y obtener de él mejores resultados.

A partir de los años setenta comienzan a aparecer teorías de liderazgo que se centran no sólo en los rasgos o comportamientos de los líderes, sino en la relación del líder con su colaborador.

Partiendo de la anterior conceptualización se expondrán diferentes posturas teóricas sobre los estilos de dirección y liderazgo.

1.7.2.1. Teorías personales – conductuales

Estas teorías enfatizan en las características de personalidad y en el comportamiento de los líderes. Desde estas teorías se concibe el liderazgo con una perspectiva genética a través de los rasgos o características que son similares en las personas que se han distinguido a lo largo de la historia como líderes de líderes y que son reconocidos por sus posturas y por la influencia que han ejercido en el cambio de la historia. Las principales teorías son: teoría de los rasgos, teoría del comportamiento y teoría de roles.

1.7.2.1.1. Teoría de los rasgos

Los principales exponentes de esta teoría son Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (1948). Estos autores plantean que la personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos, de actitudes o valores, además de que los rasgos de personalidad no son permanentes ni fijos y varían de un líder a otro. El autor expone además que Stogdill identifica como cualidades del líder la inteligencia, los rasgos físicos, la personalidad, condición social, experiencia y orientación a la tarea; características que le facilitan al líder asumir posturas eficaces en la organización, y que Ghiselli orienta sus posturas en la relación entre los rasgos de la personalidad, la motivación y la afectividad del líder.

Bass (1985) plantea que el líder excede a sus colaboradores en inteligencia, escolaridad, confiabilidad en el ejercicio de responsabilidades, iniciativa, persistencia, actividad y status socioeconómico. Esta mirada de Bass permitió reorientar la teoría de rasgos de la cual fue pionero Fayol quien brindo aportes a los estudios sobre el rol del director en la organización, atribuyéndole capacidades administrativas para llevar a cabo los procesos de previsión, organización, mando, coordinación y control. Igualmente Fayol, como se enuncio en el capítulo uno de la presente investigación, planteó que los líderes deben poseer cualidades

o rasgos diferenciadores y que debe tener una formación especial enfocada a saber trabajar con las personas.

Kirpatrick y Locke (1991), plantean que hay rasgos característicos en los líderes. Para ellos los rasgos clave del líder son: Conducción, motivación de liderazgo (entendiendo este como el deseo de liderar pero no de buscar el poder), honestidad, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento del negocio. Los autores cuestionan rasgos tales como: El carisma, la creatividad y la flexibilidad.

Yukl y Van Fleet (1992) hacen una clasificación de las habilidades del líder en cuatro categorías: Habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades conceptuales y habilidades administrativas. Plantean además una visión contemporánea de la teoría de rasgos y una visión más holística de ella, visualizando los rasgos como patrones generales. Estos autores también exponen el concepto de liderazgo compartido donde las cualidades o rasgos de un líder pueden compensar el de otro para lograr mayor efectividad en el logro de los objetivos de la organización.

Para House y Aditya (1997), esta teoría se basa en los rasgos o habilidades que se consideran como características individuales del líder.

Lussier y Achua (2002), plantean que los rasgos son características que distinguen a las personas y la personalidad es una combinación de rasgos que definen el comportamiento de las personas. Según los autores la importancia de conocer la personalidad de los individuos radica en el hecho de que a partir de este conocimiento se puede explicar y predecir la conducta y el desempeño en el trabajo. Para ellos la teoría de los rasgos permite determinar las características que diferencian y explican la eficiencia del liderazgo.

Los autores plantean que los rasgos le permiten al líder formular la visión organizacional y planear su cumplimiento y ejecución. El liderazgo basado en la personalidad presenta como premisa fundamental que los líderes nacen determinados por aspectos genéticos, centrando su atención en las cualidades físicas, mentales y de carácter; sin embargo no valora la posi-

bilidad de que otros elementos como la formación y los valores puedan determinar en el individuo habilidades de liderazgo, por lo tanto excluye el proceso de desarrollo, lectura del entorno y adaptación del líder a las condiciones para ejercer su liderazgo, depende exclusivamente de las variables personales y su ajuste exacto con las condiciones de *un tipo* de organización, contexto y equipo de trabajo.

1.7.2.1.2. Teorías del comportamiento

La teoría del comportamiento surge a partir de la necesidad de entender lo que dicen y hacen los líderes y las diferencias de comportamiento que hacen que unos sean más eficaces que otros.

Según Lussier y Achua (2002), el comportamiento o la conducta sobre la cual trabaja esta teoría se basa en las destrezas y en los rasgos de la persona que son característicos en la actitud y el trato que dan los jefes a sus colaboradores, lo que a su vez determina la conducta y el desempeño de ellos.

Entre los exponentes de esta teoría están: Kurt Lewin (1988), Blake y Mouton (1964), Rensis Likert (1965) y Douglas McGregor (1979).

Lewin (1988) enfatiza en el tema del grupo como un factor determinante para analizar el concepto de liderazgo e investiga sobre climas sociales. Sus planteamientos también se basan en el uso que los líderes le dan a la autoridad. A partir de sus estudios en la Universidad de Iowa, destacó tres tipos de estilo de liderazgo:

a. Liderazgo autocrático: este estilo de liderazgo se caracteriza por dar órdenes y supervisar su cumplimiento, el líder es dogmático e impositivo, utiliza el sistema de recompensa y castigo para dirigir, además de que el líder se centra en dictar métodos de trabajo, en tomar decisiones de manera unilateral y limitar la participación del grupo de colaboradores. Este estilo de liderazgo se enfoca más a la tarea.

- b. Liderazgo democrático o participativo: en este estilo de liderazgo el líder consulta a sus colaboradores y permite su participación en la toma de decisiones, existe mayor delegación de funciones, acompañamiento y guía a personas en la consecución de objetivos y metas. Este estilo de liderazgo promueve el trabajo en equipo y se enfoca más a las personas.
- c. Liderazgo laissez-faire (dejar hacer): en este estilo de liderazgo el líder utiliza parte de su poder para asignar mayor independencia y autonomía en la ejecución de las tareas y los medios para alcanzarlas. El líder actúa más como un facilitador sin intervenir en el proceso. Este estilo de liderazgo no tiene un enfoque específico hacia la tarea o hacia las personas.

Douglas McGregor (1979) basa su teoría en los postulados: participación activa de las personas, importancia de los valores, adecuadas relaciones interpersonales, el concepto de influencia desde la conciliación y la idea de que es el empleado quien debe hacerse responsable por su propio crecimiento. Para McGregor la prosperidad económica de una organización depende en parte de las competencias de las personas, por lo cual plantea dos formas de gestionarlas:

- a. Teoría X: el principio de esta teoría es la dirección y el control desarrollados a través de la autoridad, por lo tanto el estilo de liderazgo y dirección en esta teoría se da por una mayor orientación o énfasis hacia las tareas establecidas por la dirección y el control autoritario sobre éstas. La idea de la gerencia basada en esta teoría, es que trabajar colectivamente significa someterse a las necesidades de la organización tal y como las ve la gerencia, ya que parte de la idea que las personas sienten un rechazo natural por el trabajo, por lo tanto tratará de evitarlo. Esto conlleva a que las personas deban ser dirigidas y controladas.
- b. Teoría Y: el principio base de esta teoría es la creación de condiciones o circunstancias que permitan a las personas que forman parte de la organización, realizar de mejor manera sus propios objetivos enfocando el mayor esfuerzo al éxito de la organización. (McGregor, 1979: 43).

En esta teoría el estilo de dirección y liderazgo tiene un énfasis mayor en las personas, en sus relaciones y en la forma cómo las personas interactúan entre ellas y con el medio ex-

terno. Los líderes que trabajan bajo el enfoque de esta teoría, consideran que trabajar colectivamente significa crear las condiciones necesarias para que los miembros sirvan a la organización como una forma de encontrar beneficios personales, por lo cual ejercen la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización. La teoría Y propone un estilo de dirección participativo y democrático, basado en los valores humanos.

A partir de esta teoría McGregor propone otras ideas tales como:

- a. Descentralización y delegación: permite mayor participación y mayor compromiso con las responsabilidades.
- b. Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo: implica actividades adicionales para las personas porque conlleva a generar más ideas e innovación.
- c. Participación y administración consultiva: facilita el intercambio de opiniones en la toma de decisiones.
- d. Autoevaluación del desempeño: permite que el empleado deje de ser un producto que se controla y lleva a que la persona se formule sus propias metas y autoevalúe su desempeño. Acá el papel del líder es de orientación y acompañamiento. (McGregor, 1979: 69)

Según el autor los estilos de dirección y liderazgo están influenciados por los conceptos que el líder posee sobre las personas y su conducta en la organización, por lo cual el estilo de liderazgo es un factor que influye sobre el clima y la cultura organizacional.

Robert Blake y Jane Mouton (1964), desarrollaron la herramienta llamada *rejilla gerencial*. Esta herramienta fue adaptada a varias áreas de la Administración para la medición o establecimiento de los estilos de dirección.

Posteriormente a este desarrollo, los autores enfocaron sus estudios al trabajo en equipo, por los resultados exitosos que generaban a nivel de productividad, creatividad y satisfacción. En esta línea de estudios surgen para los autores dos aspectos principales de éxito.

- a. El contenido: es decir los conocimientos, las habilidades, información y comprensión, que utiliza el equipo para alcanzar los resultados.
- b. El proceso: hace referencia a la forma en que el equipo utiliza el contenido, es decir, la dinámica de trabajo que se crea para establecer normas de desempeño, compartir responsabilidades, fijar metas y dividir esfuerzos.

Los autores consideran que es el proceso donde el líder tiene la oportunidad de gestionar mejoramientos, potenciar habilidades y responsabilidades, a favor de lograr competitividad en la organización.

En esta línea la rejilla de liderazgo es desarrollada en el marco de dos dimensiones: la producción y el interés por la producción, donde una se enfoca a obtener resultados y la otra al interés por las personas a través de las cuales se obtienen los resultados. Según los autores de acuerdo al modo en que estas dos dimensiones se combinen, es posible determinar el estilo de dirección y liderazgo del líder, es decir, las personas que muestran interés por la producción y los resultados, se caracterizan por definir objetivos cuantitativos y por explorar nuevas formas de hacer las cosas, y por lo contrario aquellos líderes que muestren interés por las personas, se caracterizan por demostrar confianza y apoyo mutuo, fomentar la participación, la comunicación, el trabajo en equipo y la equidad. Por lo anterior, según la naturaleza del equipo, sus miembros responderán con entusiasmo o resentimiento, participación, innovación, con compromiso o resistencia.

Blake y Mouton exponen a partir de lo anterior, una matriz compuesta por dos dimensiones, puntuando en una escala de 1 a 9 el grado de interés en cada una de ellas, donde 9 representa el máximo grado de interés y 1 el más bajo. De esta forma el punto en el cual se encuentran estos intereses, define el estilo de dirección y liderazgo en el equipo. En total hacen 81 combinaciones, pero los autores destacan siete que son básicas:

- a. Liderazgo empobrecido: el líder ejerce un mínimo esfuerzo para realizar el trabajo y permanecer en su puesto.

- b. Liderazgo de autoridad y obediencia: el líder busca la eficiencia en las operaciones con el mínimo de interferencia de los colaboradores. El líder concentra su esfuerzo en lograr que las tareas se realicen, tratando a las personas como máquinas.
- c. El liderazgo de medio camino: el líder considera que el desempeño adecuado de la organización es posible a través del equilibrio en las necesidades para realizar el trabajo y el mantenimiento de la motivación en las personas en un nivel satisfactorio. Los esfuerzos del líder se orientan a mantener un desempeño y motivación satisfactoria.
- d. El liderazgo de club campestre: la atención del líder se enfoca a mantener un ambiente de trabajo amigable y el interés por la producción pasa a un segundo plano.
- e. El liderazgo en equipo: el éxito en el trabajo depende del compromiso de las personas, por lo que reciben una recompensa. El líder se esfuerza por lograr el máximo desempeño y satisfacción de las personas.
- f. Liderazgo paternalista / maternalista: el líder tiene un alto interés por los resultados y por las personas, se les premia a cambio de su lealtad y obediencia, lo contrario genera sanciones.
- g. Liderazgo oportunista: el éxito del líder se logra teniendo en cuenta las múltiples relaciones posibles de acuerdo con las capacidades y las características de los colaboradores. (Blake y Mouton, 1964: 218).

Para los autores existen dos aspectos del trabajo que influyen en la participación: El ejercicio del poder y la autoridad, y las normas y medidas, es decir, el desarrollo de la matriz proporciona un marco de referencia para localizar y definir el estilo de dirección y liderazgo, con respecto a cuanto poder y cuanta autoridad se ejerce, y al conjunto de normas y medidas que imperan.

Likert en sus estudios en la Universidad de Michigan, desarrolló la idea de que la Administración nunca es igual en todas las organizaciones, ya que se pueden asumir posiciones diferentes dependiendo de las condiciones internas y externas que estas tengan.

El autor identificó cuatro variables para calificar los estilos de liderazgo: Toma de decisiones, comunicación, relación interpersonal y sistema de recompensas y castigos; y a partir de ellas concluyó y catalogó cuatro estilos de liderazgo:

- a. Estilo de liderazgo autoritario: Likert plantea que estos líderes son altamente autócratas, las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización; con respecto a las relaciones, los directivos demuestran poca confianza en sus colaboradores, motivan a través del miedo y los castigos, pocas veces recompensan y prefieren la comunicación en forma descendente.
- b. Estilo de liderazgo benevolente: los directivos permiten cierta delegación de la toma de decisiones pero mantienen el control a través de políticas; así mismo permiten la comunicación ascendente, solicitan ideas y opiniones a los colaboradores y son condescendientes en las relaciones interpersonales. Su estrategia de motivación es a través de recompensas, temor y castigos.
- c. Estilo de liderazgo consultivo: en este estilo, el líder toma las decisiones generales y establece las políticas en los niveles superiores de la estructura, confía en sus colaboradores y tiene en cuenta sus ideas y opiniones, además permite la toma de decisiones concretas en niveles inferiores. Los flujos de la información son de tipo ascendente y descendente, se manifiesta confianza relativa en los colaboradores y se utiliza constructivamente sus ideas y opiniones. Los líderes motivan a través de la recompensa, fomentan la comunicación y la toma de decisiones de manera conjunta.
- d. Estilo de liderazgo participativo y democrático: los directivos con este estilo de liderazgo promueven la toma de decisiones en la organización, participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros. Con respecto a las relaciones interpersonales manifiestan confianza en los colaboradores, obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de manera constructiva y pública; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos. (Likert, 1965: 89)

Para Likert el sistema cuatro se constituye en el estilo de dirección más efectivo en términos de productividad y bienestar para los miembros de la organización, principalmente para los colaboradores a quienes Likert les da una especial importancia; además considera que la

adecuada comunicación es la base para mantener las partes funcionales unidas de manera integral. Todos los miembros del grupo adoptan una relación de mutuo apoyo, sienten un interés común en términos de necesidades, valores, metas y expectativas.

Este enfoque fundamentado en la conducta, propone que el líder aprende los comportamientos asociados y valorados del liderazgo, y este proceso adaptativo se realiza a través de la identificación y práctica de un conjunto de conductas que de acuerdo a su énfasis determinarán su *estilo*, que puede ser centrado en la tarea ó centrado en la relación con el subalterno. Éste énfasis dependerá del contexto (organizacional, social) y la valoración que este haga de alguna de ellas. Esta teoría plantea que la efectividad del líder depende únicamente del entrenamiento sostenido y del desarrollo de conductas asociadas al liderazgo, no considera otros elementos del contexto que pueden ejercer influencia en la actuación del líder, las condiciones emergentes y la posibilidad de desajuste entre el contexto y el individuo.

1.7.2.1.3. Teoría de los roles

Su exponente principal es Henri Mintzberg (1979). Este autor propone dos categorías: roles de tarea y roles socioafectivos. Su teoría asigna el desempeño de ciertos papeles o roles según la situación y el nivel de la organización donde el líder se desempeña. Si el líder es del área gerencial o directivo, su rol deberá estar más enfocado a la tarea, si por el contrario el líder tiene mayor cercanía con los colaboradores, el rol será más de tipo socioafectivo y de relaciones más cercanas.

1.7.2.2. Teorías situacionales o de contingencia

Luego del estudio de las teorías personales-conductuales, los estudiosos del tema encontraron que no existe un estilo de liderazgo que se adopte a todas las circunstancias, por lo cual las teorías situacionales o de contingencia se centraron en el ambiente externo de la empresa y plantearon variables respecto a las situaciones y los comportamientos de las personas, lo que hace que los estilos de liderazgo varíen.

Robbins y Coulter (2005: 428) plantean los factores externos que influyen en el estilo de liderazgo, y los dividen en condiciones generales: Tecnología, asuntos legales, políticos, económicos; y condiciones específicas (modelos de organización, las personas, la competencia, entre otros). Consideran que el liderazgo ideal depende de las relaciones establecidas entre la situación y el estilo que emplea el líder para abordarla, sin que pueda asumirse un patrón único de comportamiento.

Los principales exponentes son: Fred Fiedler (1974); Paul Hersey y Ken Blanchard (1998); Evans y Robert House (1977); Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) y Arthur Jago (1982).

Fred Fiedler (1974) expone el modelo de contingencia donde plantea las características diferenciales que existen entre los líderes que se centran en la tarea y los que se centran en las relaciones. El autor plantea que el líder tiene un estilo básico, dominante, que es innato y no se puede cambiar; además propone el primer modelo de contingencia para el liderazgo, en el que el desempeño eficaz de un grupo depende del ajuste entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados en la medida en la cual la situación le posibilite el control e influencia al líder. Para Fiedler el alcance del estilo de liderazgo de un individuo es limitado, ya que depende de la situación y su nivel de capacidad para liderar exitosamente. El autor plantea la necesidad de que los líderes adapten los diferentes de estilos liderazgo a las situaciones; su premisa era: *Un individuo no llega a ser líder solamente por el hecho de tener o contar con ciertos rasgos o habilidades, es imprescindible además de esos rasgos o habilidades correspondan con las características, actividades y metas del equipo de trabajo.*

Fiedler se interesa por determinar si son las tareas o las relaciones las que motivan un estilo de liderazgo partiendo de la base de que los líderes pueden cambiar su comportamiento según las personas y las circunstancias a las que se vea expuesto, pero plantea que siempre se verá la tendencia hacia un estilo en particular. El autor establece además, que es la situación y no el estilo de liderazgo lo que debe ser modificado si se quiere obtener o mejorar un proceso adecuado de dirección o liderazgo. En síntesis, Fiedler se refiere al liderazgo enfocado a las tareas cuando se centra sólo en el logro de los objetivos, y al estilo relacional,

cuando hace énfasis en las personas como la preocupación central, aclarando que ambos estilos de dirección o liderazgo son válidos y que uno no es mejor que el otro.

Una de las críticas a la teoría desarrollada por Fiedler aparece en Duro (2006): *carece principalmente de un componente dinámico, en la medida que la actitud o el estilo del líder es difícil, sino imposible, de modificar*. Este mismo autor, citando los trabajos de Edwards, Rode y Ayman (1988) explica que la unidimensionalidad de la escala de Fiedler para entender el liderazgo es insuficiente para dar una explicación comprensiva de la complejidad del fenómeno objeto de estudio.

Duro (2006) dentro de sus planteamientos expresa que la teoría del liderazgo de contingencia es contradictoria, ya que lo que mide la escala de liderazgo es una propiedad personal y no un comportamiento de liderazgo organizacional ajustado a una situación.

Yukl (1990) propone que los trabajos de Fiedler tienen *resultados en búsqueda de significado*. Sus hallazgos tienen poco apoyo empírico, la manera de determinar la favorabilidad de las situaciones es arbitraria, las medidas situacionales no son probablemente independientes del estilo del líder. Entiende las relaciones entre el líder y su grupo de colaboradores como variable situacional, cuando debería ser más apropiada darle el trato de una variable de salida; define la estructura de la tarea como algo dado, cuando justamente la adecuación del trabajo es responsabilidad del dirigente o líder.

Las críticas sobre los trabajos de Fiedler están orientadas fundamentalmente a que su teoría propone que son las variables situacionales las que el líder analiza y sobre las cuales hace gestión para ajustar su estilo; pero su estudio y la propuesta de intervención se centra en las características personales del líder.

Covey desarrolla la teoría del camino a la meta. Esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que dice que los líderes pueden combinar varios estilos de liderazgo, en esta medida ellos identifican cuatro tipos de líderes de acuerdo a su comportamiento:

- a. Estilo de liderazgo directivo: el líder orienta a los empleados sobre qué y cómo debería hacerse la tarea, manteniendo los estándares de rendimiento.
- b. Estilo de liderazgo de apoyo: el líder se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable y asequible a todos.
- c. Estilo de liderazgo participativo: el líder consulta con los empleados y toma en consideración sus ideas.
- d. Estilo de liderazgo centrado en el logro: el líder estimula a las personas a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes y demostrando confianza en las capacidades de sus empleados. (Covey, 2007: 395).

Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) desarrollaron un modelo de participación del líder, a través del cual estudiaron la conducta de estos de acuerdo con la participación de los miembros de la organización en la toma de decisiones. Su visión sobre el comportamiento del líder en la toma de decisiones es flexible, el líder tiene que evaluar la situación a la que se verá enfrentado y hacer los ajustes que requiera su estilo de liderazgo para poder enfrentar el asunto. Posteriormente evaluaron el modelo y le incluyeron nuevas variables para plantear cómo se da la toma de decisiones según el estilo de liderazgo.

Hersey y Blanchard definen el estilo del líder como una combinación de dos dimensiones de conducta, a la que llaman:

- a. Conducta de tarea: definida como el grado en el que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Esta conducta influye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.
- b. Conducta de relación: definida como el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones, esta conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar. (Hersey y Blanchard, 1998: 89).

Ambas conductas son consideradas para los autores, como independientes y permiten hacer una matriz gerencial similar a la planteada por Blake y Mouton. Los autores plantean desde esta perspectiva cuatro estilos de liderazgo o dirección:

- a. El Ordenador: es un estilo con una puntuación alta en la tarea y bajo en las personas; da instrucciones específicas de la tarea, supervisa el desempeño y toma decisiones sin tener en cuenta los aportes de los colaboradores.
- b. El persuasivo: el líder puntúa alto en la tarea y alto en las personas, da instrucciones específicas, supervisa el desempeño, pero da oportunidad de interactuar en la toma de decisiones aunque la decisión final sea del líder. Considera que los beneficios que se obtenga del logro de las tareas favorecen a todo el equipo de trabajo.
- c. El participativo: el líder dedica poco tiempo a dar instrucciones detalladas y en hacer seguimiento preocupándose principalmente por el producto final, brinda apoyo y demuestra confianza a los colaboradores, la toma de decisiones la hace en consenso. Este estilo puntúa alto en las personas y bajo en las tareas.
- d. El delegativo: el líder interactúa con los colaboradores sólo para indicar la tarea, la supervisión es baja y brinda apoyo confiadamente, la toma de decisiones es compartida. Este estilo puntúa bajo en la tarea y bajo en las personas. (Blake y Mouton, 1964: 89).

Loya (2006: 71) expone la teoría del liderazgo situacional que plantearon Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1998), la cual es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. Ellos plantean que el estilo de liderazgo más efectivo debe variar de acuerdo a la capacidad o nivel de madurez de los subordinados. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual es contingente dependiendo del nivel de la capacidad y voluntad de estos para llevar a cabo las tareas. Este tipo de liderazgo utiliza las dos dimensiones de Fiedler respecto a la tarea y las relaciones, pero la combina para hablar de cuatro comportamientos específicos del líder: comunicar, vender, participar y delegar.

Los autores Hersey y Blanchard (1998) exponen el modelo de liderazgo situacional. Para los autores la situación es la principal variable moderadora de la efectividad de cualquier estilo de liderazgo, por lo cual plantean que no existe un estilo óptimo de liderazgo en determinada situación, sino que es el líder el que debe adaptar su conducta o comportamiento a la situación.

Según los autores los principales factores que influyen en la eficacia del liderazgo son: El líder, los colaboradores, el superior, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo para tomar decisiones; siendo el de mayor relevancia el factor relacionado con los colaboradores, ya que según ellos, si estos deciden no seguir al líder, cualquier esfuerzo que este haga, será inútil y repercutirá sobre el logro de los objetivos organizacionales.

Duro (2006) afirma con respecto a los desarrollos de Hersey y Blanchard (1998) aunque dichos trabajos han gozado de gran popularidad entre los consultores profesionales, principalmente por su rama de entrenamiento de directivos, su popularidad no se corresponde con su rigor formal ni con los respaldos empíricos obtenidos, y además sus escalas adolecen de serias limitaciones psicométricas.

La cultura afecta el estilo de liderazgo por la vía de los subordinados. Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad. Están limitados por las condiciones culturales que constituyen el marco de referencia de sus subordinados y con la cual evaluarán el ejercicio del liderazgo.

El liderazgo bajo el enfoque de contingencia parte del principio de que los aspectos situacionales y contingentes determinan el estilo de liderazgo, y plantea unas posiciones de respuesta del líder ante el contexto. Esta teoría busca universalizar las características contextuales generalizando las conductas de respuesta ante el medio.

1.7.2.3. Teorías emergentes

Las teorías emergentes sobre los estilos de liderazgo combinan las teorías de rasgos, del comportamiento y de contingencia para explicar por qué funcionan ciertas relaciones de influencia entre los líderes y sus colaboradores.

Estas teorías plantean los estilos de liderazgo carismático, liderazgo transaccional y liderazgo transformacional. Los exponentes de estas teorías son: Robert House (1977); Warren

Bennis (1985); Conger y Kanungo (1987); James Burns (1985); Bennis y Nanus (1986); Tickhy y Devanna (1985); Yukl y Van Fleet (1992); Bernard Bass y Avolio (1986). Estos autores hacen una subdivisión por categorías de estas teorías y le dan algunos atributos o descripciones específicas, pero todas se interrelacionan entre sí. Las divisiones son las siguientes:

1.7.2.3.1. Liderazgo carismático

Robert House hace énfasis en las actitudes positivas del líder frente al grupo y frente al compromiso que establece con la organización. La posición que asume el líder facilita el cambio en el comportamiento proactivo del personal en beneficio de la organización. Distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras formas de autoridad:

- a. Líder carismático: al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- b. Líder tradicional: hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo que ha ostentado el poder desde tiempo atrás.
- c. Líder legal: asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Afirma que esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada. (House, 1977: 89).

Robert House (1997) propone que un líder carismático debe contar con un alto nivel de confianza, dominio y fuerte convicción de lo que piensa y sabe, tanto en el manejo de las relaciones interpersonales, como en el logro de los objetivos y metas organizacionales. Por su parte Bennis (1985) en sus estudios encontró características comunes entre los líderes más exitosos y efectivos. Entre los aspectos más relevantes están la claridad en los propósitos a alcanzar, la fácil comunicación efectiva de estos y la seguridad para obtener los resultados.

Estos expertos piensan que muchas de las características expuestas, pueden enseñarse para lograr un mayor desempeño de las personas.

1.7.2.3.2. Teoría transaccional – transformacional

Esta teoría se basa en entender la negociación que ocurre entre el empleado y el directivo, propone que el líder puede desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus seguidores, reconociendo las necesidades de estos y manteniendo una relación de calidad. Las compensaciones que se establecen en la relación permiten la motivación y corrección de las acciones que van en contra del logro de los objetivos.

Esta teoría considera que al elevar la motivación y dignificar las relaciones se obtiene un desempeño adecuado en los seguidores. Conceptualiza la importancia de la conducta humana, tanto del líder como de los seguidores, y de las relaciones sociales. Algunos de los principales exponentes de esta teoría son:

James Burns (1978) plantea que el liderazgo transformacional es aquel que consigue cambios importantes en los colaboradores y eleva la moral y motivación de estos a través de la influencia personal.

Yukl y Van Fleet (1992) plantean que el liderazgo transformacional se refiere a los procesos de influenciar mayores cambios en las actividades y supuestos de los miembros de la organización para facilitar el compromiso frente al cambio. Este estilo de liderazgo significa que el líder influye con mayor fuerza sobre sus colaboradores para empoderarlos y fomentar en ellos el liderazgo.

Bass (1981) plantea que el líder transforma a los seguidores haciéndolos más conscientes de la importancia y el valor de los resultados de la tarea y de su participación en el logro de los objetivos; los colaboradores sienten respeto y confianza hacia el líder y por lo tanto su compromiso con el trabajo es mayor.

Burns en 1978 afirmó que los líderes transformacionales elevan los deseos de logro y auto-desarrollo de los seguidores mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Los líderes transformacionales en vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado de recompensas y castigos, despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización. Mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia, hacia intereses para logros personales, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con Bass y Avolio tales líderes logran estos resultados de las siguientes maneras: Son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados y pueden estimularlos intelectualmente. Los siguientes factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional:

- a. Influencia idealizada (liderazgo carismático): este estilo de liderazgo es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad, y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores. Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.
- b. Consideración individualizada: los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores y las atienden individualmente; también delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el desarrollo personal de los seguidores; elevan el nivel de necesidad y seguridad de estos para propiciar mayores niveles de responsabilidad, no sólo para cubrir requisitos del trabajo, sino también facilitar el desarrollo personal.
- c. Estimulación intelectual: los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos de solución de problemas; fomentan la creatividad y enfatizan en nuevas estrategias para la solución de estos. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que resuelven los problemas usando las propias perspectivas, llegando a ser más innovadores con respecto al análisis de problemas y las estrategias que usan para resolverlos.

d. Liderazgo inspiracional: los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. El líder promueve la visión, lo cual estimula el interés para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo. (Bass y Avolio, 1990: 40).

Desde la anterior perspectiva Bass (1985) plantea el liderazgo transformador como aquel en el que el líder involucra a sus colaboradores en el logro de los objetivos, esto a su vez le permite incrementar la madurez y la motivación para que los colaboradores vayan más allá de sus propios intereses, orientándose más hacia el pensamiento del grupo, de la organización y de la sociedad.

Según Bass el liderazgo transformacional pretende fortalecer el desarrollo de sus colaboradores, de sus aptitudes, motivaciones y valores y no sólo su desempeño. Plantea este tipo de liderazgo como algo transformador, por cuanto tiene relación con las necesidades humanas y específicamente con las que se relacionan con el dominio personal, autoestima y autorrealización. El efecto multiplicador o efecto cascada es característico de este tipo de liderazgo, el cual estimula el desarrollo de las personas y la transformación del colectivo.

Bass (1985: 22) habla de liderazgo transformacional como un liderazgo superior del *liderazgo transaccional*, y afirma que este último es más rutinario y diario. Las dimensiones del liderazgo transformacional logra sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

Otros exponentes de la esta teoría son Bennis y Nanus (1985) quienes en sus estudios encontraron cuatro áreas de competencias comunes de los líderes: Atención individualizada, un propósito, confianza en la posición y el desarrollo de sí mismo. El líder conoce la visión y esto le da claridad frente a sus propósitos.

Covey (1995) expone de acuerdo a su análisis de los estudios de Tickhy y Devanna, los líderes transformacionales logran efectivos cambios organizacionales, oxigenan las organizaciones con su visión sobre el negocio y actualizan las estrategias para alcanzar los objetivos de manera abierta y participativa.

El autor además plantea dos tipos de liderazgo opuestos en el transaccional y en el transformacional. En el liderazgo transaccional los seguidores reciben un valor a cambio por su trabajo y en el transformacional, las personas se motivan para trabajar y lo hacen por compromiso, así tenga que sacrificar algunos de sus intereses personales ya que prima más lo colectivo.

1.7.2.3.3. Teoría de rango completo

Bass y Avolio combinan los elementos de ambos tipos de liderazgo proponiendo un modelo más integral, teniendo en cuenta las variables que propician la satisfacción de las personas y del grupo. En su modelo de liderazgo de rango completo, plantean ocho dimensiones del liderazgo, las cuales son progresivas pero no implican que un líder deba avanzar por cada dimensión para llegar al nivel superior. Las dimensiones planteadas son:

- a. Estilo de liderazgo transaccional - refuerzo contingente: proporciona recompensas o promesas de éstas, como consecuencia de la consecución de los objetivos previstos.
- b. Dirección por excepción: interviene para dar retroalimentación negativa, crítica constructiva o acciones que impliquen mejorar para que la actividad favorezca el plan previsto, y por ende se logren los objetivos establecidos. Las formas de expresión de este estilo de liderazgo son:
 - c. Activa: el líder espera a que se produzcan los errores o irregularidades y propicia los ajustes o modificaciones.
 - d. Pasiva: el líder interviene sólo si es necesario ó se producen desviaciones.
- e. Estilo de liderazgo transformacional- dejar hacer (laissez-faire): el líder se abstiene de guiar e interviene para proporcionar información cuando alguien de la organización lo solicita.

- f. Carismático: el líder se destaca por tener una visión clara, ganarse el respeto y la confianza, dar seguridad, y generar identificación y compromiso de sus colaboradores.
- g. Consideración individualizada: el líder presta atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal y les otorga responsabilidades diferentes.
- h. Estimulación intelectual: el líder anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamiento de estrategias.
- i. Liderazgo inspiracional: el líder da ánimo y genera entusiasmo mediante la generación de expectativas, modifica actitudes y comportamientos. (Bass y Avolio, 1997: 34).

En cuanto a la teoría del Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional, Yukl afirma: *al intentar reducir todo el liderazgo a la mera distinción entre transformar y transar se ignora y pasa por alto numerosos comportamientos directivos de verdadera importancia, como lo son, por ejemplo, planificar, informar, y que no se pueden encuadrar de ninguna manera con alguna de las dos categorías de liderazgo propuestas por Bass. (Yulk 1990: p 446).*

El liderazgo desde la perspectiva emergente indica el carisma de los líderes como factor determinante en su ejecución, nuevamente propone, sin llegar a ser exclusivo, un componente innato en el liderazgo. Se refiere a la concepción del líder bajo cuatro componentes: visión, carisma, estimulación intelectual y consideración individual; además concluye que el éxito del ejercicio de liderazgo está condicionado a la existencia de una excelente comunicación entre el líder y sus seguidores.

Pasaremos a realizar un acercamiento teórico al concepto de *súper liderazgo* y *auto liderazgo* para entender las características diferenciadoras que poseer el líder para guiar el grupo, y de las competencias que estos deben de reflejar para llevar a cabo las tareas asignadas, lo cual se constituye en una característica específica del ejercicio del liderazgo en una organización.

1.7.2.4. Súper liderazgo y auto liderazgo

Esta teoría es desarrollada por Stewart, Manz y Sims (2003). El auto liderazgo requiere que el personal aplique las habilidades conductuales de auto observación en el propio establecimiento de objetivos, la auto retribución, el ensayo de actividades previo al desempeño real y la autocrítica. Implica así mismo las *actividades mentales* de dotar a las tareas de retribuciones naturales y establecer patrones mentales como la imaginación y el diálogo con uno mismo. El resultado neto son empleados que influyen en ellos mismos para hacer uso de su motivación y orientación personales en beneficio de su mejor desempeño.

El proceso por el cual los colaboradores ejercen el *auto liderazgo* requiere un ejercicio de *súper liderazgo* del líder. El súper liderazgo parte de una serie de convicciones positivas sobre los trabajadores, semejantes a la teoría Y. Los súper líderes comunican sus propias expectativas positivas a los empleados, retribuyen los avances de éstos en la adopción del auto liderazgo y hacen parte esencial de la cultura deseada (Rodríguez, 2006).

Las características personales, antecedentes individuales, cultura, historia familiar, nivel de escolaridad y la experiencia profesional derivan en la conformación de grupos de trabajo heterogéneos, en cuanto al grado en que cada persona puede aprender el auto liderazgo; por cual, este enfoque se traduce en una inversión de tiempo y recursos en la gente a largo plazo.

Esta teoría propone que si bien se requiere de la participación decidida de individuos para generar el cambio de conductas hacia el autocontrol, una vez que esto se logra en los empleados, la función del líder se centra en la orientación, coordinación y refuerzo de la autonomía de los trabajadores.

Chanz y Sims (2003) proponen que las personas que se auto dirigen logran mejorar sustancialmente su rendimiento y con ello tienen acceso a todo tipo de beneficios de manera inmediata. En el largo plazo tienen la posibilidad de desempeñar otras funciones al acceder a niveles jerárquicos superiores. Además que el auto liderazgo trasciende la esfera laboral y

se proyecta en otros ámbitos, las personas que se auto dirigen poseen las herramientas necesarias para generar cambios al interior de la familia, los grupos políticos y sociales, y con ello enriquecer la dinámica social.

Morales plantea frente a los estudios de los estilos de liderazgo aspectos problemáticos en su aplicación:

- a. Liderazgo formal frente a liderazgo informal: el desacuerdo se presenta a la hora de decidir si todos los modelos y teorías del liderazgo son aplicables a cada uno de estos dos tipos de líderes o si, por el contrario, los generados para explicar el liderazgo informal o emergente, son tan específicos que no se pueden aplicar al formal o impuesto o viceversa.
- b. La combinación correcta de las conductas del líder: habitualmente se reduce la conducta del líder a dos aspectos o dimensiones importantes: persona y tarea. No se abordan otras variables halladas en la realidad del ejercicio del liderazgo, la emergencia de situaciones y decisiones contingentes
- c. Modelos situacionales y no situacionales de liderazgo: las teorías situacionales presentan la ventaja de su mayor flexibilidad y capacidad de adaptación pero como las variables potenciales de la situación pueden ser muchas, los modelos situacionales se complican y se hacen poco manejables y, por tanto, poco útiles. (Morales, 1985: 89)

Con respecto a lo anterior Blake y Mounton, señalan que el intento mismo de formulación de una teoría situacional supone la renuncia a construir una teoría general del liderazgo. Esta situación problemática ha hecho que Miner (1975) propusiera el abandono del concepto de liderazgo.

Sólo hasta fechas recientes hemos comenzado a reconocer que, además de tener líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que puedan seguirlos. De hecho, probablemente sea correcto decir que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, de modo que tener seguidores ineficaces puede significar una desventaja mayor que tener líderes ineficaces.

En el proceso de la investigación se hará necesario identificar la postura de los líderes frente a la naturaleza de su rol, por lo que pasaremos a desarrollar el tema a partir de la conceptualización teórica de diferentes autores, lo cual permitirá realizar un análisis del tema y con ello asumir una postura teórica en el capítulo de hallazgos.

1.7.3. El líder ¿nace ó se hace?

Las definiciones sobre el concepto de liderazgo, cambian dependiendo del contexto, grupo o función que este desempeñe. La naturaleza del líder de igual manera se convierte en un mito para los diferentes autores que han teorizado sobre el liderazgo, encontrándose diferentes posturas sobre si el líder nace o se hace y de cuáles son las variables que lo determinan. Para comprender este fenómeno se presentarán las diferentes posturas teóricas.

Stogdilli (1948) plantea en su tesis sobre el liderazgo, que no existe un grupo de rasgos específicos que diferencien los líderes de quienes no lo son. Para el autor una misma persona podría *ser líder en una situación y no serlo en otra, lo cual impulsa el desarrollo de un liderazgo contingente.*

Peter Drucker (1993: 158), plantea *el liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a dudas no hay sustituto para él. Pero el liderazgo no puede ser creado o promovido. No puede ser enseñado o aprendido.* Su posición radical sobre la naturaleza del liderazgo es clara, el liderazgo es innato.

Según Bennis (1985: 23), la visión de lo que es el liderazgo y de quién puede ejercerlo, ha sufrido cambios a lo largo del tiempo. Las competencias del liderazgo no han variado, lo que cambia es la comprensión de qué es, cómo opera y de qué manera la gente aprende a aplicarlo. La autora considera que *no hay una comprensión clara e inequívoca en torno a la distinción entre los líderes y los que no lo son, ni entre líderes eficaces e ineficaces.* Para ella las definiciones del liderazgo están basadas en modos, corrientes académicas y tendencias administrativas y políticas.

Bennis plantea que en algún momento se pensó que las habilidades del liderazgo eran innatas, ante lo cual expresa: *nadie se hace líder, sino que nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso insondable*. Según ella a esta condición del liderazgo se le podría denominar la teoría del *gran hombre*. El poder se encarnaba en una reducida cantidad de personas, cuya herencia y destino los convertía en líderes. Ante esto dice: *los individuos de tipo adecuado podían liderar; todos los demás debían ser liderados, es decir, ni el aprendizaje, ni el deseo, por grande que fuese, podría alterar el destino de un individuo*. Cuando esta visión no puede explicar el liderazgo, se reemplaza por la idea de que los grandes acontecimientos convierten en líderes a individuos que de lo contrario serían personas ordinarias.

Bennis y Nanus (1985/1997) plantearon que los líderes pueden formarse en el liderazgo; pues desmitificaron con sus estudios las creencias sobre el liderazgo como una extraña habilidad en las personas, y el carisma como única variable indicativa de liderazgo. Afirmaron que el liderazgo no sólo existe en la alta dirección sino que como comportamiento aprendido es posible evidenciarlo en otras personas que no ocupen roles directivos. Además afirmaron que en este proceso de aprendizaje sobre el liderazgo el líder puede trascender sus responsabilidades de control, dirección y generación de valor monetario, a impactos personales en sus colaboradores.

Kotter plantea: *el error más grande del modelo tradicional se relaciona con sus suposiciones acerca de los orígenes del liderazgo*. El autor considera que las aptitudes del líder han sido asumidas como *un don divino* que nace con la persona, asunto del que difiere ya que pasa por alto el poder y el potencial del aprendizaje. El autor propone que la conducción del trabajo de otros puede aprenderse, pone de relieve que el líder debe adquirir habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación (Kotter 1998: 198).

Robbins (1998: 314) dice: *si el carisma es deseable, ¿se puede aprender a ser líder carismático? o, ¿los líderes carismáticos nacen con sus cualidades?*. Según el autor existen teóricos que piensan que el carisma no puede aprenderse, pero hay otros que creen que los individuos pueden ser capacitados para mostrar comportamientos carismáticos. Para Robbins (1998: 112), las emociones del líder son parte integral de él y le permiten la expresión de sentimientos, ya que cuando los líderes logran transmitir sus emociones, hace que los individuos acepten o rechacen sus mensajes, expresa: *cuando los líderes se sienten emocionados, entusiastas y activos, comunican su energía a los subordinados y les transmiten un sentido de eficacia, competencia, optimismo y alegría*.

Posteriormente Drucker (1999) complementa su posición y afirma que el liderazgo puede ser aprendido: *aunque siempre hay quien nace líder, los principios del liderazgo y prácticas del liderazgo tendrán que aprenderse*. El autor coincide que los principios del liderazgo ejecutivo son necesarios para formular el propósito y para perseguir los objetivos de rendimiento.

Weber (1964), propone que la autoridad legítima del líder es aquella que parte de un principio de obediencia; por lo cual el convencimiento legítimo de aquellos sobre los cuales se ejerce un determinado dominio, abre la posibilidad de distinguir este tipo de poder, de aquel de corte autoritario que basa su ejercicio en la superioridad. Frente a esto Weber distingue tres tipos de dominación legítima:

- a. De carácter racional
- b. De carácter tradicional
- c. De carácter carismático

De acuerdo a este postulado para Weber el líder sólo puede aprender en el ejercicio de dominación legítima el carácter racional y el carácter tradicional; pues para el autor el carisma sólo puede ser *despertado o probado, no aprendido o inculcado*.

Goleman (2004: 139) dice: *los líderes no nacen, se hacen*, haciendo referencia a que nadie nace sabiendo el modo en que va a desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un grupo. El autor plantea que los grandes líderes se hacen a través de la vida y su experiencia laboral, a través de la cual desarrolla competencias necesarias para su desempeño.

Se observa que los autores plantean posiciones opuestas con respecto a la naturaleza del liderazgo frente a si es adquirido o innato. Las propuestas sobre un liderazgo innato afirman que los líderes nacen, no se hacen; el talento, las habilidades, las destrezas y las capacidades del liderazgo están contenidos en individuos *especiales*, quienes han nacido equipados completamente con los requisitos para la exposición del liderazgo. Desde esta posición el liderazgo es un rasgo exclusivo y escaso que debe identificarse en quienes lo posean para ser promovido y evidenciado. En este enfoque se inscriben las teorías personales y conductuales.

En la postura contraria, se indica que el liderazgo puede aprenderse y se concluye que un individuo que logre apropiarse de las características esperadas por el entorno estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización. Esta adquisición de habilidades se da a través de la educación, formación y experiencia y retroalimentación del medio. Sin embargo esta postura no indica cómo dichas características pueden ser universales a todas las organizaciones, contextos y subordinados. En este enfoque se inscriben las teorías emergentes, y las de súper liderazgo.

Existe sin embargo una posición intermedia, que propone que en la composición del liderazgo existen características especiales que le son únicas a ciertos individuos, es decir, una predisposición innata a ser líder, y otras más que debe aprender a partir de la experiencia y la formación. En este enfoque se inscriben las teorías situacionales y de contingencia.

Partiendo de entender las posturas teóricas de la naturaleza del liderazgo, es necesario analizar cuando el liderazgo se establece y se reconoce como autoridad formal o informal, lo cual también posibilita hacer un acercamiento al tipo de estructura organizacional. Este acercamiento teórico nos permitirá uno de los análisis sobre el estilo de liderazgo y el tipo

de autoridad predominante en los líderes que harán parte de la investigación, además de determinar si existe diferencia según el tipo de organización.

1.7.4. Liderazgo: autoridad formal e informal

La autoridad formal es la establecida, reconocida oficialmente y recogida en el organigrama de la empresa, en las descripciones de puestos de trabajo y en los manuales de organización, es decir, procede de la organización formal que es la estructura planificada deliberadamente de roles que deben ejercer las personas dentro de una organización (Mintzberg 1991: 9). Desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo la actividad principal, y utiliza mecanismos formales, como la división del trabajo, sistemas de retribución previamente establecidos. La autoridad formal se otorga para satisfacer un conjunto de expectativas explícitas e implícitas por parte de los miembros del sistema social (superiores y subalternos); así como se otorga, también puede ser retirada cuando no cumple con las expectativas para la cual fue entregada pues depende de ejecutar los deberes y responsabilidades del cargo.

De acuerdo con Mintzberg (1991: 15): *de la autoridad formal procede el estatus, el cual conduce a varias relaciones interpersonales y de estas procede el acceso a la información. Así mismo, plantea que los roles del directivo surgen directamente de la autoridad formal y le implican relaciones interpersonales básicas*

- Cabeza visible: en virtud de su posición como cabeza de una unidad organizativa, todo directivo debe cumplir con algunos deberes de la naturaleza ceremonial. Estas actividades pueden ser rutinarias y algunas veces de poco valor en la toma de decisiones y en la información.
- Responsable de las personas de la unidad: todo directivo tiene que motivar y animar a sus empleados, reconciliando de algún modo sus necesidades individuales con los objetivos de la organización.
- Portavoz: debe informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa. Sus relaciones son de tipo informativo con personas influyentes.

- Empresario: es el responsable de mejorar su unidad, adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. En el papel de monitor, el directivo está al asecho de nuevas ideas.
- Asignar recursos: toma decisiones sobre el uso de los recursos económicos, tiempo, estructurales, división y coordinación del trabajo.
- Negociador: forman parte integrante del trabajado, ya que sólo el directivo posee la autoridad para consignar los recursos organizativos en *tiempo real* y sólo él posee la información que requieren las negociaciones importantes. (Mintzberg 1991: 19):

La autoridad informal procede de la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Gil Estallo (1999) propone que la organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Se forma a partir del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro mecanismo formal. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

En el liderazgo informal, los individuos buscan ser aceptados, sentirse solidarios entre sí, protegidos y escuchados. Frente al liderazgo informal las personas comparten objetivos, valores, filosofías, desarrollan sus propias normas de funcionamiento, con sus propios premios y castigos.

Este tipo de autoridad se sustenta en la confianza, no es otorgada, sino que se adquiere, *se gana* con base a las aptitudes, valores, actitudes, reputación, y esfuerzo de alguien, haciéndose atractivo para otras personas, ganándose su respeto y admiración. En este sentido, la autoridad Informal depende en gran medida de la credibilidad.

2. Memoria metodológica

"Es un principio indiscutible que para saber mandar bien, es preciso saber obedecer."

Aristóteles

2.1. Diseño de la investigación

2.1.1. Tema de investigación

El ejercicio laboral de un profesional implica una posición ética, una mirada crítica sobre las teorías abordadas en la academia frente a la evidencia de la vida misma en las organizaciones, implica una mirada detallada y crítica sobre los fenómenos laborales y su correspondencia con la realidad teórica. Este ejercicio por parte de las investigadoras, sugirió un interrogante sobre el desarrollo del liderazgo como núcleo de los procesos de gestión humana en la actualidad.

Los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión humana, han adquirido fuerza en el ámbito organizacional, gracias a la evidencia que la literatura y los testimonios declaran, además de los resultados favorables que las intervenciones han traído sobre los indicadores del negocio. Lo anterior significa que los enfoques sobre la gestión humana han interpretado correctamente las necesidades de la estrategia y se han alineado con ella, propulsando el logro de los objetivos de negocio a través del desarrollo de las personas. Estos procesos proceden de un marco teórico en las ciencias humanas y otros postulados administrativos, que han hecho una fusión de conceptos para otorgar profundidad a los aspectos relacionados con la intervención del factor humano, con la practicidad que requiere el mundo de los negocios.

En las organizaciones actuales es común pensar la gestión humana como un área transversal a todos los procesos organizacionales, cuyo valor apunta a mejorar la competitividad y la productividad de la empresa. Las personas se constituyen en el factor más valioso con el

que cuentan las organizaciones y en esta medida hay una preocupación creciente por estudiar los fenómenos asociados al desarrollo de sus capacidades.

Los modelos de liderazgo aducen como resultado directo de su implementación un aumento en las variables del negocio asociadas a la productividad, desempeño, innovación, indicadores financieros, entre otros aspectos. Esto significa un alto compromiso y una promesa con los objetivos del negocio, vía el desarrollo de una habilidad ó competencia personal. La evidencia periodística (las prácticas de mercadeo de las empresas consultora) de la actualidad indica que estos retos organizacionales han sido logrados, y que el liderazgo ha impactado directamente los resultados del primer nivel de los negocios. Sin embargo, estos modelos de liderazgo y las evidencias directas, requieren una profundización, tanto en sus indicadores de impacto, como en sus conceptualizaciones teóricas, pues no sólo han comprometido y unido teorías administrativas, sino también psicológicas y de tipo social; y son finalmente puestas a prueba con la practicidad de la organización, en una persona, que ha alcanzado un rol en su vida profesional de líder.

2.1.2. Pregunta de investigación

En la presente investigación, la definición del problema fue un ejercicio siempre provisional, permitió orientarse, situarse y orientarse en el diseño del proyecto y la acción del trabajo de campo, con lo cual se pretendía finalmente profundizar y con ello, afirmar o debatir dicha definición.

La intención investigativa inicial pretendía hacer un estudio exploratorio y descriptivo a través del rastreo teórico de enfoques contemporáneos del liderazgo y a partir de ello realizar una contrastación de la literatura con el concepto de organización a través la experiencias de líderes del sector público y del sector privado, además de evaluar los efectos organizacionales y finalmente proponer un análisis crítico de estas intervenciones en las organizaciones.

Sin embargo, la propuesta de investigación debió delimitarse con mayor cuidado. Primero y debido a la multiplicidad de teorías desarrolladas sobre el liderazgo, debimos decidir por dos líneas opuestas y que permitían la contrastación teórica de los postulados: La orientación americana y la orientación europea, en la primera se observa un énfasis instrumental y en la postura europea un estilo crítico. En segundo lugar, los efectos organizacionales eran tan amplios que podían abarcar a la vez variables económicas, variables de mercado, variables de resultados e incluso variables humanas; desde esta óptica la investigación podría ser tan ambiciosa en su alcance, como superficial en los resultados y propuestas.

Posteriormente durante el abordaje y discusión de la pregunta de investigación en el módulo *Seminario de Investigación* desarrollado en la universidad, se pudo comprender la delimitación requerida para darle curso a la investigación, y finalmente se optó por orientarla a hacia la exploración del tema del liderazgo a través de la caracterización del estilo de liderazgo de directivos de una organización del sector público, específicamente una administración municipal, y otra organización del sector privado dedicada a la comercialización de alimentos; además comparar dichos estilos y pensar en elegir el análisis sólo de un efecto en la organización.

Con respecto al abordaje teórico, inicialmente se pretendió abordar el liderazgo desde el modelo transaccional y transformacional (Bass y Avolo, 1997), el cual propone que el líder puede desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus colaboradores reconociendo las necesidades de estos y manteniendo en ellos, interés y motivación en el logro de las metas. Sin embargo, esta única elección teórica limitaba la posibilidad de triangulación ya que si bien es un modelo que incluye siete variables para analizar el liderazgo y es una teoría contemporánea que recoge aprendizajes de teorías americanas anteriores, enmarca el análisis de los testimonios en una única teoría y no respondía de manera incluyente con los hallazgos de las entrevistas de exploración; además su postulado estaba asociado a un “ideal” de líder que logra de manera consistente los objetivos de negocio y de desarrollo de las personas y no posibilita la discusión analítica de los límites del liderazgo y los problemas que enfrenta el líder en la organización.

Para abordar el tema del liderazgo y tras la teoría de John Kotter, se pretendió posteriormente estudiar y validar el estilo de liderazgo en condiciones de cambio; pues este autor propone desde su enfoque, el líder como un líder de cambio. Este acercamiento teórico permitió una nueva herramienta de discusión y análisis para los hallazgos, pero aún continuó siendo una teoría abordada desde el deber ser.

La comparación entre una organización del sector público y una organización del sector privado, se realizó teniendo en cuenta que la caracterización administrativa de ambos sectores es diferente. Bozeman, Barry (1998), plantea que una de las características del sector público es la cantidad de procesos formales, de normas, regulaciones y procedimientos que deben darse para su funcionamiento, asuntos que tienen mayor flexibilidad en el sector privado. El autor plantea además que existen diferencias en la especificidad de los objetivos de las organizaciones de ambos sectores, lo que lleva a que los directivos implementen estrategias diferentes para alcanzar los objetivos, tomar decisiones y enfocar las prácticas gerenciales, lo cual influye en la forma en cómo los directivos se relacionan con sus colaboradores.

Frente a lo anterior existía un paradigma en las investigadoras, pues se tiende a pensar que los procesos en la organización pública son de menor agilidad, de mayor complejidad y más burocracia, y por el contrario, el ejercicio del liderazgo en el sector privado, entregaba resultados tangibles y mayor envergadura. Estas hipótesis personales sobre una diferencia de prácticas en el sector público y el sector privado, se identificaron desde el inicio y se definió como estrategia para disminuir el sesgo en el análisis, el no abordar el tema de manera directa durante el trabajo de campo.

Los retos administrativos actuales han obligado a las organizaciones a desarrollar un estilo de gestión humana con un enfoque orientado al desarrollo de las habilidades de las personas y a la intervención de los factores que influyen en su rendimiento y productividad. Dentro de estos factores, el liderazgo se convierte en una herramienta gerencial que contribuye al logro de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento del desarrollo de las personas, como el principal elemento con el que la organización cuenta; es por ello la pregunta de

investigación que propuso este estudio recogió las inquietudes iniciales de las investigadoras, en un marco que permitiera la contrastación y el análisis a partir de los hallazgos del trabajo de campo, la pregunta final fue, ¿cuál es la relación que existe entre la conceptualización teórica del liderazgo y la realidad de los líderes de una organización del sector público y una organización del sector privado?

Frente a esta pregunta se propuso inicialmente como objetivo general de la investigación, caracterizar los estilos de liderazgo de un grupo de directivos del sector público y privado, mediante entrevistas semiestructuradas para identificar las características más representativas de cada sector y la forma en cómo esto influye en la relación con las personas y en el logro de los objetivos organizacionales.

2.2. Método cualitativo de enfoque comprensivo

El positivismo impuso el método científico como forma única de abordar y comprender el mundo. Basado en los criterios naturalistas y cuantitativos se entendía el mundo como un objeto cognoscible en su totalidad. Entre las críticas que se le hacen al positivismo está la incapacidad que posee el método de las ciencias físico-naturales para conocer sus objetos de estudio (la sociedad, el hombre, la cultura), los cuales poseen propiedades como la intencionalidad, la auto-reflexividad y la creación de significado, que serían dejados de lado por la epistemología positivista. La validez entonces del método científico como forma absoluta de comprensión del mundo quedó en entredicho, lo cual posibilitó la llegada y auge de los métodos cualitativos, como lo menciona Galeano:

Que no reduce los datos a términos numéricos cuantificables; si bien las posibilidades de cuantificación no están reñidas con ella; busca recuperar el desarrollo de lo cotidiano individual, inserto en lo histórico, social y cultural. (Galeano, 2004: 26).

María Eumelia Galeano plantea que la metodología cualitativa consiste en producir conocimiento a partir de procesos subjetivos con una alta coherencia de las realidades de los protagonistas de la investigación al expresar:

El enfoque cualitativo de investigación social aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimientos científicos. Busca comprender –desde la interioridad de los actores sociales– las lógicas de pensamiento que guían las acciones sociales. Estudia la dimensión interna y subjetiva de la realidad social como fuente del conocimiento. La investigación social cualitativa apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad. Hace especial énfasis en la *valoración de lo subjetivo, lo vivencial y la interacción entre los sujetos de la investigación*. (Galeano, 2004: 18).

En sus aproximaciones a la investigación cualitativa, Taylor y Bodgan (1994) reconocen aspectos valiosos de la investigación cualitativa los siguientes:

- La investigación cualitativa tiene un carácter inductivo. Los investigadores desarrollan en ella conceptos y comprenden los datos mediante un diseño flexible.
- El investigador trata de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, y a la vez asimila la perspectiva de las personas que están siendo conocidas para poder comprender la realidad vivida.
- Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio y a la sensación que genera las respuestas del otro con respecto a sí mismos.
- El investigador aporta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones; ve las cosas como si éstas estuvieran ocurriendo por primera vez, intentando dejar de lado los prejuicios o juicios de valor.
- Para el investigador cualitativo todas las perspectivas son valiosas; no busca la verdad o la moralidad sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas, ya que para este tipo de investigaciones cada realidad es tan subjetiva como el sujeto investigado.
- El investigador es consciente de que los métodos mediante los cuales se conocen a las personas necesariamente influyen sobre el modo en que se ven, ya que cuando se estudia a las personas cualitativamente, se llega a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad.
- Para el investigador cualitativo todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

- La investigación cualitativa se vale de varias técnicas de recolección de datos de las cuales se destacan la observación participante, la entrevista individual estructurada, semiestructurada o no estructurada, y la entrevista de grupo o grupo focal. (Taylor y Bodgan, 1994: 274).

Esta manera de abordar y comprender el mundo tiene enfoques que *incluyen tradiciones asociadas con lo fenomenológico, el interaccionismo simbólico, la hermenéutica, la semiótica, el postestructuralismo, la escuela crítica, la sociología comprensiva, y una variedad de puntos de vista de carácter investigativo conectados con estudios culturales e interpretativos* (Hernández Sampieri, 2006: 685). De acuerdo a lo anterior, en el marco de la investigación cualitativa el estudio se desarrolló en la desde el enfoque hermenéutico, el cual es entendido como de acuerdo con Lopera *el arte de comprender o de interpretar, su fundamento se basa en la capacidad de comprender a las personas: sus expresiones y modo de ser*. Este mismo autor plantea que la hermenéutica es el *arte de la interpretación de discursos, condición existencial del ser humano y procesamiento de autorreflexión emancipadora*. (Lopera, 2010: 73).

A través del método hermenéutico se puede tomar un texto o una expresión cultural para interpretarla luego de un ejercicio de precomprensión en el cual el investigador da un sentido inicial a partir de su propio conocimiento y luego lo analiza y lo somete a prueba.

La hermenéutica en medio de la multiplicidad y de la integración permite comprender la diferencia de los discursos, comprender las situaciones sociales como diferentes al partir del otro en su sentido de distinción. Es una crítica a la estandarización, homogenización de los procesos investigativos, categorías, variables de un hecho múltiple. Víctor Mendoza referencia que la estandarización científica conduce al reduccionismo en la praxis investigativa

Si leemos los procesos de praxis con la mediación de la hermenéutica crítica, re-significamos la circularidad del argumento sobre la absolutización del orden discursivo que se finca en una praxis hegemónica de univocidad del orden de la totalización. Así, debemos generar una hermenéutica crítica contra la aparición del discurso del exterminio, fantasmagórica aparición de

la espada. Una cadena de asesinatos sobre la humanidad que fundamentan el orden absoluto y la univocidad de su discurso (Mendoza, 2003: 16).

Desde el pensamiento ambiental emerge otra manera de pensar y observar los fenómenos sociales, hechos y situaciones en el mundo de la vida que es múltiple e integrado. Ana Patricia Noguera aludiendo a la interpretación crítica comenta que:

Para realizar un ejercicio hermenéutico tenemos que partir de que *vale todo* aquello que vamos a interpretar y a comprender. Este todo vale permite que no despreciemos nada, ningún actor, ningún escenario, ninguna interrelación, ninguna actuación en la ciudad. Este *todo vale* no descalifica a priori a nadie ni a nada. Permite la posibilidad de que todo y todos los que intervienen sean escuchados y valorados. Paradójicamente y contrariamente a los que creen que el todo vale es fuente de impunidad, silencio cómplice o desprecio, el todo vale como momento inicial del proceso hermenéutico, permite que todos y todo tenga un valor, un lugar, un sitio y una importancia semejante. (Noguera, 2004: 127).

La investigación partió de la recolección de referencias bibliográficas, las cuales se analizaron, para luego recolectar información en el trabajo de campo a través de los instrumentos seleccionados y así poder hacer la interpretación de los datos obtenidos y tratar de comprender si existen diferencias en el estilo de liderazgo de directivos de la organización del sector público y la organización del sector privado y sus efectos organizacionales.

Para la formulación y fase de exploración se hizo un trabajo minucioso de consulta en bibliotecas y bases de datos; además se rastreó información acerca de estudios de tipo cualitativo sobre el tema de liderazgo e investigaciones asociadas a organizaciones públicas y privadas.

Frente a lo anterior se encontraron investigaciones en Colombia y en Latinoamérica asociadas al liderazgo y aisladamente estudios sobre organizaciones públicas y privadas. Además se encontraron múltiples investigaciones que abordaban la “caracterización de estilos de liderazgo” en compañías específicas; sin embargo en ellas no se encontraban los aspectos claves asociados al interés del objeto de la presente investigación, el cual es la comparación

entre organizaciones públicas y privadas, contrastación entre la teoría del liderazgo y la práctica, y fundamentalmente una posición crítica sobre el estilo de liderazgo más allá del ejercicio descriptivo.

Las investigaciones rastreadas en Colombia, tienen relación con las temáticas de estilo de liderazgo transaccional y estilo de liderazgo transformacional en organizaciones de un sector en particular, pero no establecen una comparación entre ambos sectores:

Sepúlveda (2009) en su investigación “caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG” concluye que para esta organización en particular “los seguidores se muestran de acuerdo con el que el líder de la ONG es transformacional porque identifica las necesidades de sus seguidores y las satisface a la vez que cumplen con los objetivos de la organización”, sin embargo no se compara con organizaciones privadas ni se evidencian los efectos organizacionales.

En las investigaciones latinoamericanas referenciadas, encontramos abordajes que comparan los estilos de liderazgo de acuerdo a las condiciones particulares de organizaciones públicas y privadas: En Chile, Pedraja-Rejas y Ponce (2012) en su investigación: “estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de las empresas privadas e instituciones públicas”, realizaron un abordaje del estilo de liderazgo existente en cada una de estas organizaciones y aportaron desde la experiencia: Se pretende descubrir buenas prácticas tanto en la gestión pública como en la gestión privada, dilucidando de qué manera el liderazgo impacta sobre la eficacia en los diferentes tipos de organizaciones”; con respecto al estilo de liderazgo y sus efectos concluyeron que “para el caso de las instituciones públicas, el estilo de liderazgo transformacional, más no así el liderazgo del tipo transaccional, así como la congruencia de valores, son aspectos esenciales para conducir al éxito estratégico en la dirección pública. Por otro lado, en las empresas privadas el liderazgo transformacional afecta positivamente la eficacia, en tanto que el estilo de liderazgo transaccional tiene un efecto negativo sobre la eficacia. La congruencia de

valores es también en las empresas privadas un determinante del éxito. (Pedraja-Rejas y Ponce, 2012).

2.3. Instrumentos de recolección de información

Para realizar la recolección de la información sobre el objeto de estudio, se eligió inicialmente un instrumento para evaluar aspectos que pudieran generalizarse y que dieran paso al análisis de la información. Inicialmente se pensó en la encuesta como un instrumento que le posibilitaría al estudio un marco *conductista* a las respuestas de los participantes de la investigación. Sin embargo, en la primera exploración con un participante del estudio, fue evidente que la riqueza de los demás instrumentos definidos en el diseño, si bien se orientaban menos a lo predecible y ordenable desde la lógica positivista, permitían abordar el objeto de estudio coherentemente desde una perspectiva cualitativa. A este respecto aporta Cea sobre la encuesta:

Es la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estructurado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario precodificado, diseñado al efecto. (Cea, 1999: 240).

Y complementa el mismo autor sobre las bondades de la encuesta en un ejercicio investigativo, planteando que la información que se adquiere mediante transcripción directa, el contenido puede referirse tanto a aspectos objetivos (hechos), como subjetivos (opiniones o valoraciones), y dicha información se recoge de forma estructurada, con al objeto de poder manipularla y contrastarla. Sin embargo es evidente que siendo una herramienta potente para la “decodificación” de la información, se asocia de manera más directa con métodos cuantitativos y abordajes inductivos. Frente a esto el autor afirma:

La importancia y alcance de sus conclusiones dependerá del control ejercido sobre todo el proceso: técnica de muestreo efectuada para seleccionar a los encuestados, diseño del cuestionario, recogida de datos o trabajo de campo y tratamiento de los datos. (Cea, 1999: 240).

Por lo tanto, y para proteger el diseño cualitativo del estudio, y el posible sesgo de validación de los elementos del liderazgo en ambos sectores, se declinó la opción de la encuesta como instrumento de recolección de información.

2.3.1. Entrevista semiestructurada

La entrevista es un mecanismo de aproximación que permite profundizar el conocimiento sobre un determinado objeto a partir de la exploración de significados de otra u otras personas. Según Martínez (2006: 17) en la entrevista semiestructurada el entrevistador dispone de un *guion*, en el que recoge y planea los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista, sin embargo, el orden en el que se abordan los diversos temas y el modo de formular las preguntas son de libre decisión y valoración del entrevistador de acuerdo a la dinámica del escenario. En el ámbito de un determinado tema, el investigador puede plantear la conversación como desee, efectuar las preguntas que crea oportunas y hacerlo en los términos que estime convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado aclaraciones y profundizaciones, establecer un estilo propio y personal de conversación objetivo de indagación. Este tipo de entrevista permite incluir en el estudio los aspectos subjetivos que no son integrados inicialmente en la definición del estudio. Este instrumento permite abordar el objeto de estudio atendiendo las características cualitativas y subjetivas de los participantes e incluirlas en la información de estudio; esta flexibilidad permite riqueza y profundidad.

Las entrevistas se grabaron en formato video, pero sólo con el registro de la voz del entrevistado; se decidió desde el inicio del estudio no grabar rostros ni escenas del momento de la entrevista, esto con el fin de asegurar el anonimato de los entrevistados y brindar con ello tranquilidad y seguridad al momento de expresar posiciones acerca de los temas de liderazgo abordados en la entrevista.

Se pretendió desde un inicio elegir lugares neutrales para los participantes, donde no estuvieran presentes ni sus jefes ni su equipo de trabajo, para que esto no interfiera como una variable inductora a respuestas asociadas al deber ser del ejercicio de liderazgo.

2.4. Técnicas de análisis de la información

Según Latorre y González (1987: 43) el análisis de la información es la etapa de búsqueda sistemática y reflexiva de la información obtenida a través de los instrumentos. *Implica trabajar los datos, recopilarlos, organizarlos en unidades manejables, sintetizarlos, buscar regularidades o modelos entre ellos.* El sentido del análisis de datos en la investigación cualitativa consiste en reducir, categorizar, clarificar, sintetizar y comparar la información con el fin de obtener una visión lo más completa posible de la realidad del objeto de estudio.

El proceso de análisis de la información consistió inicialmente en una fase de análisis exploratorio, donde se retomó el marco conceptual previo y se relacionó con los registros de las entrevistas de campo, entregando así un primer nivel de reducción de datos. En este momento se identificaron aspectos teóricos que debía abordarse y completarse para darle sentido a categorías halladas en las entrevistas.

Posteriormente se realizó un proceso de análisis descriptivo, el cual permitió el examen de todas las categorías analizadas para identificar patrones en los datos, relación entre posiciones de los entrevistados. El análisis final, entregado en el capítulo de hallazgos, se realizó con un enfoque descriptivo – interpretativo, que expone el producto del análisis de la información y la posición específica por parte de las investigadoras.

Este proceso de análisis de la información fue realizado mediante una matriz en excel, donde fueron registradas las herramientas de investigación y luego el contenido o la información derivada de estas. Luego se comparó las ideas allí plasmadas, donde se encontraron aspectos significativos y emergentes a partir de un ejercicio de triangulación.

2.4.1. Triangulación

La técnica adoptada en esta investigación es triangular, por la utilización de diferentes estrategias de acercamiento que al articularse producen información complementaria, contex-

tualizada, verificada y validada entre sí. El principio de triangulación de acuerdo con Hugo Cerda es:

Consiste en la utilización de diferentes métodos para unos mismos objetivos de investigación: entrevistas, encuestas, observaciones, cuestionarios para la recolección de información. (Cerda, 1997: 24).

El principio de triangulación se define como el procedimiento orientado a resolver la pregunta de investigación de forma ordenada y lógica. Este método relaciona diferentes herramientas para abordar un mismo fenómeno. Esta forma de relacionar las estrategias de acercamiento ayuda a corregir los sesgos que aparecen cuando el fenómeno es examinado por un observador, al utilizar una sola herramienta para producir información que luego será analizada e interpretada. Al respecto, Cerda expresa:

Se parte del supuesto que desde un solo ángulo de observación con una técnica o método, o centrado en una sola fuente de datos, no se puede alcanzar un alto grado de información de los fenómenos que se investigan. (Cerda, 1997: 24).

Con la triangulación es posible aumentar la capacidad analítica y la validez de una investigación, debido que este método puede brindar información complementaria pero a la misma vez verifica y comprueba dicha información que proviene de otras estrategias de acercamiento. Esto es importante porque la investigación cualitativa está expuesta constantemente a los errores en la manera de comprender la información. La triangulación de algunas de las herramientas o estrategias de acercamiento de investigación cualitativa, ayudan a un control de la información producida en campo, es decir, que las herramientas utilizadas pueden verificarse y corroborarse entre sí.

La triangulación tiene una gran ventaja y es que cuando dos herramientas arrojan los mismos resultados, esto corrobora los hallazgos. De igual forma, cuando los resultados no son similares la triangulación ofrece una oportunidad de complejizar, tener una perspectiva e interpretación más amplia sobre el objeto de investigación.

2.5. Reflexividad

El trabajo investigativo ha generado en los líderes del estudio un aprendizaje amplio y trascendente, derivado de la intencionalidad que se estableció en el estudio, ya que forma parte del quehacer laboral, de las inquietudes personales de cada una, y de la formación que se ha logrado a través de esta experiencia práctica de diseño y exploración del estudio.

Con la entrevista semiestructurada se propuso acercarse a las ideas y creencias de los líderes abordados, generar el escenario para obtener la perspectiva personal de ellos para interpretar la realidad, obtener sus percepciones expresadas con sus propias palabras, y el diseño pretendía no contrastar los presupuestos de las investigadoras. Para este ejercicio la posición reflexiva permanente era obligada.

En los primeros acercamientos con los entrevistados se evidenció un ambiente cálido y afable para aceptar la participación en el estudio; sin embargo, también se evidenció en el escenario de entrevista una predisposición de desconfianza, con un alto sentimiento de aprehensión de la información. El liderazgo como objeto de estudio ponía de antemano en esos líderes, ubicados en los primeros niveles estructurales de las organizaciones, la intención de demostrar sus mejores argumentos y actuaciones, así como la validación de su rol y sus logros por parte de las entrevistadas.

Esta característica se evidenció en las respuestas iniciales de la mayoría de los entrevistados, que indicaban un interés por demostrar altas habilidades en el ejercicio del liderazgo. El diseño de la entrevista inducía a hablar de sí mismo, por lo tanto esta tendencia en el diseño influía en el tipo de respuesta obtenida, sus estilos de liderazgo y sus comportamientos, así como lo evidencia el siguiente testimonio:

Me llamo JCMG, he estado dentro del campo de la alta dirección desde el año 2001 en que me desempeñé como secretario de la HME y desde ahí hasta el presente año he venido pues ocupando cargos de alto nivel en la administración pública y hoy me desempeño como (...). Siempre con el ánimo de aportar todos mis conocimientos en el campo laboral administrativo, con el ánimo de que estas instituciones sigan avanzando y posicionándose en el entorno,

en este caso en el entorno de la educación. Creo que todos los conocimientos que he podido adquirir durante esta trayectoria, 28 años en el sector público, me ha podido garantizar que donde me he desempeñado siempre he manejado el liderazgo como algo importante, inclusive brindándoselo a los mismos funcionarios, porque quien tenga esa capacidad en un momento dado en la estructura administrativa donde uno está laborando, esto se detecta, el liderazgo, por múltiples circunstancias. Por dominio de temas importantes en cuanto a presentar proyectos de suma importancia para la empresa o para la entidad donde uno está laborando y todo este tipo de posibilidades que se puedan presentar en esta generación de proyectos. (...) Nosotros estamos generando posibilidades para una comunidad académica que espera de nosotros como líderes de la alta dirección muchas situaciones que en un momento dado el mismo medio se los exige entonces ahí es donde uno tiene que saber leer de esa comunidad académica hacia donde están apuntando en un momento dado para lo que ellos hoy están estudiando. (4, p 1, r 5).

Para minimizar el efecto de aprehensión sobre el tema del liderazgo y su desempeño, y con el objetivo de obtener información certera sobre los aspectos reales de su ejercicio, en el comienzo de cada entrevista se proponía entre los entrevistados temas cotidianos y el énfasis en un objetivo exploratorio sobre el liderazgo, y no evaluativo o crítico, e igualmente suponía no encender la grabación durante este espacio. Posteriormente se agregó a la entrevista semiestructurada preguntas introductorias que las investigadoras propusieran buscando respuestas que proporcionan puntos de vista generales sobre el problema, descripciones amplias de los acontecimientos o narraciones anecdóticas que contaran el desarrollo de su trayectoria profesional y de la compañía. Algunas de las preguntas usadas para esta aproximación fueron: ¿cuál ha sido tu recorrido profesional para llegar al cargo que hoy estas desempeñando?, ¿por qué son necesarios los líderes en una organización?, ¿cuáles han sido los aprendizajes más significativos que tú has tenido como líder?

El efecto de esta inserción fue el quiebre inicial con el interés de los entrevistados de demostrar habilidad y experiencia en su rol. Posteriormente, se identifica una fase exploratoria de la entrevista como escenario común de entrevistado y las investigadoras; se identifican expresiones como:

Entrevistado: Bueno mi nombre es AVM actualmente trabajo en ME, en el área SA como SA, (...) desde el año pasado desde el primero de febrero de 2012

Investigador: O sea, llevas aproximadamente dos años

Entrevistado: Llevo un año y cuatro meses

Investigador: ¿Cuál ha sido tu recorrido profesional para llegar al cargo que hoy estas desempeñando? (6, p1 r 4).

La cooperación en la relación: entrevistado e investigador, inicia cuando se propone un objetivo superior como interés mutuo, mediado por la relación de empatía establecida con el entrevistador que fue su contacto para la consecución de la entrevista. Igualmente, la declaración de compromiso de confidencialidad otorga un escenario mayor de confianza a la relación personal establecida. Se evidenció una verdadera relación de confianza sólo cuando el entrevistado aportaba información personal comprometedora para él, y cuando tuvo suficiente libertad para preguntar al entrevistador sobre los aspectos identificados en otras entrevistas y su punto de vista acerca de ellos.

Investigador: ¿Tú crees que tu estilo sería muy distinto en otra organización Catalina?

Entrevistado: Yo creo que hay cosas que se preservan, pero yo sin duda tendría cambios. Mmm, este cuestionario está hecho para que (...) (risas) para que uno detecte que (...) (Ris-
sas) no dale, continúa (...) (5, p 5, r 182)

Investigador: ¿A qué cosas de tu estilo de liderazgo has debido renunciar en esta organización, o a que cosas de tu estilo personal como líder?

Entrevistado: En verdad yo siento que eso de que la gente se auto desarrolle es un discurso que en esta organización es muy difícil porque hay demasiadas reglas y políticas que controlan, demasiadas, desde mi punto de vista, o sea, la organización tiene reglas con la gente como si el mundo fuera de auxiliares. Entonces para mí, mi estilo es que la gente se auto desarrolle y que tienen que tomar muchas más decisiones y que vamos es por los objetivos y le daría mil libertades a las personas. Hoy no, hoy me toca imponer un montón de cosas. Esa es una de las cosas que más me ha tocado renunciar, inclusive conmigo, o sea me siento (risas), a veces como eso como un operario. No, muchas cosas en el tema de la participación de las personas, yo quiero que la gente vaya a otros escenarios, pues como muchas cosas que yo quisiera que la gente participara más pero hay muchas reglas. (5, p 6, r 200).

3. Hallazgos

3.1. Liderazgo

3.1.1. Naturaleza del liderazgo

Cuando se aborda la temática del liderazgo se identifica que las personas se remiten a los enfoques teóricos que en algún momento han estudiado, la mayoría de ellos, caracterizados por un *deber ser* del líder; pero casi de manera natural pasan a realizar una comparación con la realidad que viven como líderes, encontrando por lo general, oposición entre la teoría y la práctica. Además de esta apreciación, se identifica que el liderazgo se ha convertido en las organizaciones en un estándar ideal, lo cual depende de la cultura corporativa, el direccionamiento estratégico y el estilo de liderazgo que la gerencia quiere imprimir. Lo complejo de este aspecto es que se convierte en requisito de permanencia y referente de cada organización, convirtiéndose en tipos de liderazgo que dejan por fuera la espontaneidad de las personas por el carácter prescriptivo de las teorías sobre liderazgo o por las ideas o preconcepciones que se tienen de este.

En la investigación se observa que los líderes poseen características personales que le facilitan el desempeño de rol, tales como capacidad de relacionamiento, responsabilidad, seguridad, intuición entre otros aspectos relacionados con la personalidad. Al respecto algunos entrevistados consideran:

¿Las competencias que un líder debe tener? Tal vez para mí un líder debe ser humano, sí, ante todo lo que yo digo siempre humanizar las relaciones, siempre que te vean te respeten, pero no un temor reverencial, pues del que llegó gritando, el que llegó insultando, no, sino que cuando tu hables te crean eso yo pienso que es una de las grandes cualidades, y eso es tu forma de ser, y dos tal vez para mí una de las más importantes es que te sienta como ese jefe papá, como ese jefe que tú quieras seguir siendo en el futuro pienso yo que esas son dos cualidades importantes que uno debe tener. (...) Soy líder porque tengo conocimiento y porque cuando hablo, hablo con criterio. (3, p 4, r 111).

Otro entrevistado considera:

Mi sello personal en el liderazgo, yo creo que el afecto, trabajar con afectividad ósea hay que ser muy emotivo para estar al frente de una institución porque las emociones pueden lograr grandes cosas o acabar una institución, pero cuando se manejan con afectividad pues uno entiende que está trabajando es con seres humanos y que las decisiones que hay que tomar en muchas ocasiones, a veces son muy dolorosas, pues uno trata de generar paliativos para que no produzcan daños muy grandes en esas personas y eso también hace que uno esté repensando las cosas para mejorar porque no solamente mejora la institución sino las familias que están en torno a ella. (1, p 3, r 70).

Se evidencia igualmente que si bien las características personales le otorgan estilos particulares al ejercicio de liderazgo, los temas instrumentales asociados a las herramientas prácticas son obtenidos en escenarios formales e informales que otorga la academia y las organizaciones, ellos aprenden los *cómo* ejercer el liderazgo desde la experiencia y la formación, ejemplo de esto es lo expresado en las siguientes frases de algunos entrevistados:

Los líderes tienen esa capacidad de saber dónde está el negocio, pero si aparte de eso uno tiene la posibilidad de estudiar y de evaluar y de tener herramientas para medir lo que está haciendo, pues obviamente hay mayores posibilidades de éxito, entonces sería esa otra el conocimiento porque es indudable el conocimiento de la situación de la empresa y conocer otras experiencias, saber medir, saber evaluar y conocer los costos, por ejemplo, que tiene una operación de determinado proyecto y manejar bien los procesos y trabajar sobre calidad en todos los aspectos, pues eso es fundamental y eso no lo hace una sola persona, eso lo hace un equipo pero al frente tiene que haber alguien que este esté dirigiendo. (1, p 2, r 49).

La formación que uno ha tenido desde pequeño, cuando hablo de formación no es solamente, pues la académica, sino la formación en valores, la familia pues que uno tiene, los amigos, el colegio la universidad, la autoestima. (6, p 3, r 75).

Kotter (1988) argumenta que el error más grande del modelo tradicional del liderazgo se relaciona con las suposiciones acerca de su origen. El autor considera que las aptitudes del líder han sido asumidas como *un don divino* que nacen con la persona, asunto del que difie-

re, ya que pasa por alto el poder y el potencial del aprendizaje. Kotter propone que la conducción del trabajo de otros puede aprenderse, pone de relieve que el líder debe adquirir habilidades que lo conducirán a la eficiencia, tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación.

De igual forma en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo se observa que desde el ámbito de la experiencia, el contacto con otros líderes se ve como fundamental en la estructuración del propio estilo para dirigir, quizás se trata de una identificación imaginaria o simbólica del modo de hacer de los otros. Recordemos que la identificación puede entenderse como un proceso mediante el cual los sujetos asimilan aspectos, rasgos, atributos del comportamiento y pensamiento de los demás, incorporando parcialmente o totalmente estos aspectos como propios. La dificultad radicaría en el nivel de consciencia que se tiene de dicha incorporación, ya que a veces los sujetos hacen estas identificaciones de forma inconsciente, sin percatarse de la asimilación que hacen de las formas de comportarse de los demás. Para Erikson:

La formación de la identidad emplea un proceso de reflexión y observación simultáneas que tiene lugar en todos los niveles del funcionamiento mental. Según este proceso, el individuo se juzga a sí mismo a la luz de lo que percibe como la manera en que los otros lo juzgan a él comparándolo con ellos y en los términos de una tipología significativa para estos últimos, por otra parte, juzga la manera en que los otros lo juzgan a él, a la luz del modo en que se percibe en comparación con los otros y en relación con tipos que han llegado a ser importantes para él. (Erikson, 1968: 19).

La identificación se va dando gradualmente a lo largo de la existencia del ser humano y de acuerdo a las propias creencias, gustos y percepciones de lo que consideramos como favorable o desfavorable para nuestra existencia. La identificación implica un ejercicio de filtrar y “copiar” los estilos o modos de proceder de otros. En el caso de la identificación en los estilos de liderazgo, el proceso es similar, se identifican aquellos modelos a seguir, que como ya mencionamos se es consciente o no de ellos. Se identifica una creencia marcada a

entender el liderazgo de las organizaciones dependiendo del estilo personal de la dirección general y de la posible identificación que se tenga con quien dirige. En la formación se identifican herramientas para ejecutar las acciones del liderazgo, que impactan las creencias fundamentales, enseñan *los cómo*, que son filtrados y aplicados de acuerdo a los propios esquemas y creencias personales; muestra de esto es la expresión:

(...) Varias cosas han influenciado la líder que soy hoy: la primera es mi jefe porque yo he tenido muy pocas experiencias, es más mi única experiencia como jefe ha sido con mi jefe. Uno se parece al jefe, no hay nada que hacer. La segunda es el gerente que tuvimos hace un tiempo que era Jaime, cuyo liderazgo era muy motivacional, muy de la gente, entonces de ahí hacía una lectura permanente y le tomaba fotos. Ahora, obviamente desde la gerencia actual siempre miro cómo mi jefe actúa y desde ahí para arriba. (5, p 2, r 35).

La expresión “no hay nada que hacer” podría indicar que existe cierta tendencia de los subalternos a identificarse con los líderes, quizás por admiración de su forma de proceder o por el carisma que tienen. Sin embargo, se puede apreciar igualmente que en ocasiones estas identificaciones, quizás imaginarias, se presentan como un imperativo del cual supuestamente no habría nada que hacer. En ocasiones el querer parecerse al líder es un fenómeno de identificación que el mismo líder propone a sus subalternos, premeditado o no. Al respecto, y frente a la pregunta de ¿cómo consideras que el tipo de organización influye sobre el estilo de liderazgo?, un entrevistado opina:

Hay un punto donde tú tienes cierta libertad, pero definitivamente te están observando o sea, y no te están observando porque queramos ir a observar no, es porque este es el método, tenga cierto, y porque no se enteraron y porque no tal cosa, o sea en verdad muchas veces como tú quieres hacer las cosas y los mecanismos que decides para que la gente se movilice no son los que puedes implementar. Te voy a poner un ejemplo en como manejaría yo el horario de trabajo, como líder muy distinto a como me toca manejarlo, las vacaciones, los espacios, es muy distinto, pero me toca y por lo tanto tengo que utilizar el carácter de ese estilo de liderazgo para que suene creíble entonces uno tiene que danzar en varios estilos de liderazgo cuando la organización va cambiando también de estrategia y de líder mismo, todos nos empezamos a parecer al gerente, pues, un poquito. (5, p 5, r 172).

Las diferentes posturas teóricas presentan, al igual que en los entrevistados, posiciones opuestas frente a la idea de si el líder nace o hace, lo que puede indicar que ambas posturas pueden ser válidas en el momento de analizar la naturaleza del liderazgo y cuyo análisis puede ser más de nivel circunstancial que natural u ontogénico, pero también ambas posturas tienen efectos diferentes; esto se observa en expresiones tales como:

El líder puede ser innato y puede brotar en donde uno menos lo espera, donde uno veía que de pronto era difícil ver que esa persona podía tener ese tipo de virtud (4, p 4, r 115).

Otro entrevistado sugiere que:

Yo creo que no se nace con el liderazgo, el líder se hace y el líder se hace dependiendo dónde él pueda ver que puede empezar a hacer diferencia. Si llegas a una empresa donde todos tratan de ser líderes se vuelve algo competitivo (4, p 3, r 101).

El anterior planteamiento se corrobora con lo expuesto por Bennis y Nanus (1985) quienes plantearon que las personas pueden formarse en el liderazgo, pues desmitificaron con sus estudios las creencias sobre el liderazgo como una extraña habilidad innata en las personas, y el carisma como única variable indicativa de liderazgo. El liderazgo no sólo existe en la alta dirección sino que como comportamiento aprendido es posible evidenciarlo en otras personas que no ocupen roles directivos. Además, afirmaron que en este proceso de aprendizaje sobre el liderazgo, el líder puede trascender sus responsabilidades de control, dirección y generación de valor monetario, a impactos personales en sus colaboradores, como la transmisión de valores, costumbres y hábitos. Goleman (2004) considera que: los líderes no nacen, se hacen, haciendo referencia a que no se nace sabiendo el modo en que va a desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un grupo. Dicho autor plantea que los grandes líderes se hacen a través de la vida y su experiencia laboral, a través de la cual desarrolla competencias necesarias para su desempeño.

De otro lado, se considera que los líderes poseen atributos personales, dentro de estos se ubican el carisma y la capacidad de interrelación personal, estos atributos pueden considerarse innatos, ya que hacen parte de la estructura de personalidad de un individuo, a propó-

sito de este argumento Robbins (1998, p 314) considera: *si el carisma es deseable, ¿se puede aprender a ser líder carismático? o, ¿los líderes carismáticos nacen con sus cualidades?* Según el autor existen teóricos que piensan que el carisma no puede aprenderse, pero hay otros que creen que los individuos pueden ser capacitados para mostrar comportamientos carismáticos. Las expresiones que indican lo planteado son:

Hay algo que es innato, pues para ser líder la persona tiene que tener carisma y una cosa es la aptitud y la actitud, yo creo que la actitud si nace con uno, lo que uno adquiere es aptitud y yo le doy en un ciento por ciento, un 20% a la aptitud y un 80% a la actitud y esa actitud yo creo que si es innata al ser humano, ya lo otro se logra a través del estudio de las pues de las relaciones sociales que tenga, del conocimiento de la universidad, etc. pero si pienso que esa parte de la actitud si es innata al ser humano (6, p 2, r 66).

Partiendo de lo anterior se observan dos posiciones opuestas frente a la naturaleza del liderazgo, donde se discute la idea si el líder nace o se hace; sin embargo, es necesario plantear una posición intermedia frente a estos planteamientos que propone que en la composición del liderazgo existen características especiales que le son únicas a ciertos individuos, es decir, una predisposición innata a ser líder, y otras más que debe aprender a partir de la experiencia y la formación. En este enfoque se inscriben las teorías situacionales o de contingencia¹, donde se plantea que existe un estilo de liderazgo que se adapte a todas las circunstancias, donde se parte del principio de que los aspectos situacionales y contingentes determinan el estilo de liderazgo y plantea unas posiciones de respuesta del líder ante el contexto.

Un líder tiene mayores posibilidades de éxito en el desempeño de su rol, cuando en el análisis de su perfil o estilo, se identifica una combinación de las cualidades personales que le son innatas y un interés personal por la formación y la adquisición de competencias para perfeccionar habilidades y destrezas en el desarrollo de sus funciones y en la interrelación que establece con el entorno.

¹ Tal como se presentó en el capítulo 1 de contextualización teórica sobre el liderazgo, las teorías situacionales o de contingencia son estudiadas por diferentes autores, entre ellos Robbins y Coulter quienes consideran que el liderazgo ideal depende de las relaciones establecidas entre la situación y el estilo que emplea el líder para abordarla.

El contacto con los líderes y la identificación con los valores de la cultura organizacional son las herramientas identificadas con mayor relevancia en la estructuración del liderazgo en las personas. Los líderes observan y hacen un ejercicio de identificación con aquellos rasgos que deciden como importantes para la definición de su estilo.

Las habilidades instrumentales y de gestión son adoptadas con mayor facilidad y son mayor acceso en el entorno académico; y se percibe que son de fácil adquisición a través de la experiencia, asuntos tales como la gestión administrativa, gestión de procesos y conocimiento del negocio se identifican como producto de la experiencia y se reconocen como secundarios en el ejercicio del liderazgo.

3.1.2. Atributos del líder

Los rasgos de personalidad o atributos del líder son estudiados dentro de las teorías del liderazgo dado las tendencias de la psicología moderna para tratar de explicar la personalidad y con ello entender muchos de los comportamientos de las personas y la influencia de estas en la sociedad y en las organizaciones. Sin embargo, esta teoría asocia los atributos con el efecto en los grupos, afirma que los rasgos de una persona están directamente relacionados con las exigencias y con las limitaciones de la situación a la que se vea enfrentado, lo que influye en la conducta y en la relación con los grupos.

Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli (1948) plantean que la personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos, de actitudes o valores, además de que los rasgos de personalidad no son permanentes ni fijos y varían de un líder a otro. Por su parte Stogdill identifica como cualidades del líder: la inteligencia, los rasgos físicos, la personalidad, condición social, experiencia y orientación a la tarea; características que le facilitan al líder asumir posturas eficaces en la organización, y Ghiselli orienta sus posturas en la relación entre los rasgos de la personalidad, la motivación y la afectividad del líder.

De acuerdo con Yukl y Van Fleet (1992) las características personales de los líderes en las organizaciones permiten la complementariedad y equilibrio, pues los estilos marcados y

prediseñados, primero son imposibles, y segundo no aseguran el éxito, exponen el concepto de liderazgo compartido donde las cualidades o rasgos de un líder pueden compensar el de otro para lograr mayor efectividad en el logro de los objetivos de la organización.

En los testimonios obtenidos en el trabajo de campo de la presente investigación se identifican de manera repetitiva algunos rasgos asociados al líder, como atributos que se reconocen intrínsecos a él, no asociados a su ejercicio de liderazgo ni a razones circunstanciales, sino de su propia personalidad; estos son, su posición ética, fortaleza, conocimiento, experticia e intuición, entre otros. Referenciando algunos de estos atributos, se exponen los siguientes testimonios:

La intuición es muy importante porque eso es lo que diferencia a unas personas de otras que estudian lo mismo, pero hay unas que salen adelante porque intuitivamente saben que las cosas son por ahí. (1, p 2, r 42).

Un líder para mí, para que sea reconocido como líder, debe ser una persona que tenga conocimiento de lo que hace, porque a través del conocimiento se gana el respeto de sus colaboradores, un líder debe ante todo también es una persona respetuosa y receptiva porque no necesariamente el líder siempre es el que tiene la razón sino que el líder debe todos los días consultar con su grupo de trabajo para tomar la decisión más acertada, entonces para mí un líder es el que tiene el conocimiento, el que es receptivo, el que es respetuoso y tiene capacidad de comunicarse con su equipo de trabajo. (6, p 2, r 51).

Se observa cómo el líder hace una relación directa entre sus atributos o características de personalidad con el éxito de su gestión y su capacidad de interrelación con los colaboradores. Además se evidencia que las características éticas del líder están mediadas por valores como: la integridad, el respeto, la diligencia, la honestidad, la honradez, entre otros aspectos que definen, en parte, su personalidad y guían además su comportamiento y su forma de afrontar la existencia. En los testimonios de los entrevistados se expresa que para el líder se convierte en un reto aprender a modelar o dar ejemplo a través de sus acciones, ya que la integridad tiene que ver con la coherencia y consistencia entre sus valores, aspiraciones y sus acciones, convirtiéndose esto en una estrategia que el líder decide expresar para alcan-

zar objetivos altos en el desempeño de sus funciones y en la motivación de sus colaboradores. Con relación a este tema, un entrevistado considera:

La ética, (...) para mí significa que uno no solamente tiene que decir que hace las cosas bien, sino que tiene que creérselas y estar pensando que las está haciendo bien; lo otro es estar en constante autocrítica, porque uno puede correr el riesgo de creerse que todo lo está haciendo muy bien y puede correr el riesgo de llevar una empresa o una comunidad a la catástrofe como ha ocurrido con grandes políticos, el caso de Hitler por ejemplo, fue un gran líder indudablemente, pero se fue a los extremos por sus pasiones entonces uno tiene que estar ahí muy afianzado sobretodo en la ética.(1, p 2, r 32).

La ética se evalúa como una característica prioritaria requerida en los líderes. Por ello se puede ser consecuente asumiendo las consecuencias de las propias acciones sin que implique una reflexión, o por el contrario, podría asumirse las consecuencias de los propios actos, pero con una actitud reflexiva, analítica que lleve a la responsabilización. Para Ramírez:

Se puede ser *consecuente*, en el sentido de asumir las consecuencias de los actos (como un maestro zen o *shaolin*) sin que esto implique haber reflexionado: esta es una respuesta espontánea, sin ser responsable en un sentido secundario. Preferir la *consecuencia* (sin reflexión, espontánea) es coherente con el intento involucionista de algunos filósofos orientales, que prefieren ser más como un animal o una planta que como un hombre; o, mejor aún como el agua o los minerales, privilegiando una respuesta elemental. (Ramírez, 2012: 46).

Y agrega más adelante:

[El hombre] Puede analizar desde una perspectiva lógica (aristotélica, racional) las consecuencias de un acto; pero también puede tener en cuenta las motivaciones afectivas, pulsionales, emocionales, imaginarias o inconscientes: es lo que llamaríamos *razonabilidad*, que no estaría basada solamente en una lógica simbólica ni tampoco sólo en una lógica imaginaria, sino en la dialéctica de ambas. Evaluar y asumir las consecuencias de un acto es una *respuesta secundaria*, típicamente humana: implica una reflexión, un raciocinio, un juicio. (Ramírez, 2012: 46).

De este modo, se puede decir que un líder puede razonar, reflexionar y analizar, quizás hasta las últimas consecuencias sus propias acciones teniendo en cuenta sus afectos o su sentir, además de optar por decisiones que tengan en cuenta una actitud de razonabilidad ante la organización y sus empleados. Esta actitud responsable en el líder es opuesta a una tendencia marcada en la actualidad, de des responsabilizarse de los propios actos mediante la delegación de las funciones a otros, sin querer decir ello que no sea posible hacerlo, sólo que cuando se privilegia el depositar en los demás acciones que nos corresponden, no se estaría en el plano de un liderazgo responsable, quizás analítico.

Algunos autores plantean que existen otros rasgos que son específicos en los líderes. Kirpatrick y Locke (1991), proponen que los rasgos clave del líder son: conducción, motivación de liderazgo, honestidad, integridad, confianza en sí mismo, inteligencia y conocimiento del negocio. Esto implica que los líderes deben poseer habilidades duras o técnicas para el desarrollo de la estrategia de negocio y el desarrollo de las personas, pero adicionalmente debe poseer características blandas, asociadas a sus valores personales. Los líderes suponen que los valores de sus acciones deben superar los estándares de sus colaboradores, pues son ellos quienes tienen las responsabilidades asociadas a las personas y a los objetivos organizacionales.

La diferencia entre un líder y un colaborador es (...) el colaborador puede ser alguien que operativamente te rinde, te hace las cosas como tú las esperas, pero no hay un valor agregado aprende a trabajar el día a día y como dicen por ahí, la carta de García, mandas a que te compren algunas frutas, entonces porque no hay esa fruta, no hay una segunda alternativa. Ese líder es el que siempre le llega a uno aportándole ese valor agregado, que es tan necesario en las organizaciones. (4, p 4, r 141).

Se observa entonces que en la investigación el líder asume un rol de auto observador y es auto crítico de sus acciones, diferenciándose con ello de los colaboradores. Adicionalmente se observa que la evaluación de la eficacia en el desempeño, está asociada a los valores agregados que el líder está dispuesto a entregar, ya que para él las acciones no son solamente *correctas* con respecto a los resultados de las personas y del negocio, sino que deben hacerse *correctamente*, pues entienden que el éxito está en la claridad de sus posturas por-

que representan el logro de los resultados. Sin embargo, esto es una posición que busca cumplir las expectativas ideales que son entregadas de manera explícita en los reglamentos de trabajo o en el propio discurso teórico sobre el liderazgo que se ha adoptado en la academia y en la experiencia laboral sin mayores críticas o cuestionamientos sobre el tema.

Desde la postura de las investigadoras, se considera que el rol de los líderes en la organización se asume como una posición destacada y diferenciadora, donde hay una imagen que el líder debe asegurar y resguardar, no sólo con relación a la ética, sino en el cuidado de las personas y en logro de los objetivos organizacionales. Al respecto, algunos entrevistados expresan:

Los líderes (...) son capaces de comprometerse más allá de sus propios intereses, son capaces de entregar de su tiempo, de regalar su espacio en el momento en que tienen que dar un aporte de su tiempo personal, son capaces de darlo porque saben que están construyendo algo más grande que ellos mismos. (2, p 3, r 86).

El líder (...) tiene que ser una persona comprensiva frente a las posibilidades o limitaciones de los individuos que conforman el grupo, tener claro un norte, si yo tengo claro un norte individual soy capaz de visualizar un norte colectivo, también tengo que estar enganchado al ideario de la administración conocer qué quiere la empresa. Bueno entonces, lo primero es que tiene que reconocer la organización, tiene que sentirse parte de la organización conocer el ideal de la organización, qué quiere la organización, reconocerla como propio. (2, p 8, r 287).

De acuerdo a lo anterior las investigadoras consideran que el equilibrio en una organización se da gracias a la compensación de las fuerzas de trabajo y al aporte que los miembros hacen al logro de los objetivos, aunque el líder es quien tiene la responsabilidad de centrar y canalizar los esfuerzos del grupo e indicar la ruta de trabajo, el no hacerlo podría llevar a la pérdida de sinergias, que se reflejaría en baja productividad y disminución de resultados. Dicha función conlleva a que el líder sea visto como la persona responsable de contar con atributos personales, casi de “súper hombre”, donde no sólo tiene la responsabilidad de alcanzar los ideales de la organización sintiéndola parte de su vida, sino también de canalizar las necesidades de cada persona y del grupo, asunto que en la realidad podría no ser

posible de alcanzar. Drucker (1969) plantea que cuando un líder exagera sus acciones o éstas pierden contacto con la realidad de las necesidades de los colaboradores, se convierte en un medio para una ganancia personal, lo que puede hacerse perjudicial para el líder y su organización.

Se evidencia además en la investigación que el discurso recibido acerca de las consecuencias de los hechos organizacionales son primordialmente responsabilidad de los líderes, y por consiguiente existe una desresponsabilización del resto de integrantes, lo que sugiere en el discurso de la organización un marcado énfasis en las características superiores de los líderes en sus capacidades blandas y duras para hacer frente a esta realidad, además de una relación jerárquica piramidal, en donde prima aún la tendencia de *unos pocos piensan y otros muchos hacen*, tendencia tan marcada en el taylorismo. Para Muñoz:

El mecanicismo inaugura la historia de las organizaciones a partir de una ruptura fundamental en el trabajo humano, —artesanal hasta entonces— que va claramente en contravía de la naturaleza humana misma, al deshacer la alianza filogenética entre mano y cerebro, entre pensamiento y acción, construida durante millones de años de interacción del hombre con su entorno, su obra y su herramienta. A principios del Siglo XX, tanto Taylor como Fayol contribuyeron desde la administración a la creación de un modelo de organización donde el concepto de división del trabajo fue llevado a su formulación más radical: unos pocos están llamados a pensar y muchos otros, simplemente a ejecutar lo concebido por los primeros. Esta se constituye en la *escisión fundacional* de la organización moderna y el principio epistemológico fundamental de lo que entonces recibió el nombre de *Management Científico*, o ciencia del manejo. (Muñoz. 2002: 3).

Se observa también en los testimonios un entendimiento acerca de características requeridas por el líder asociadas a la fortaleza y la capacidad de gestión en momentos de crisis. Se percibe que el líder puede convertirse en el soporte de una organización a través de su gestión, lo que influye en el cumplimiento de la estrategia organizacional. Dentro de sus actuaciones el líder encuentra obstáculos que supera gracias las competencias de dominio y perseverancia que lo caracterizan; en esta medida el líder hace las funciones de soporte entre

las personas, el medio externo y la organización. Lo anterior se evidencia en el siguiente testimonio:

El líder debe tener (...) pasión por lo que hace, porque si no hay pasión no tiene la capacidad de soportar las dificultades que hay, es decir; en una organización gran parte del tiempo uno está pensando es en cómo va a sobrevivir, pues el líder debe ser el último que recoge los frutos, digamos el pago de la nómina, lo primero que hay que pagar es a los trabajadores, pero si es al revés, ahí no hay liderazgo, hay lo que hay es un aprovechamiento del trabajo de los demás, entonces, el líder (...) debe tener primero una buena capacidad de gestión y después una gran capacidad para aguantar las dificultades, para tolerar las dificultades; y lo otro, ser consiente hasta dónde puede llegar porque a veces es bueno decir no más, pero si una persona no tiene esa capacidad llegará el momento en que va a decir no más y no se trata de eso, porque en las organizaciones sociales las dificultades económicas son el pan de cada día, entonces si llega alguien solamente a administrar recursos, no va a ver recursos en tres meses, va a sacar la mano, entonces se necesita eso pasión mucha pasión. (1, p 3, r 97).

En el testimonio anterior se evidencian atributos del líder relacionados con gestión y fortaleza, frente a esto Kotter (2000) plantea que el liderazgo es diferente de la gestión, para él ambos son métodos de actuar diferentes y complementarios a su vez. La gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad y el liderazgo por el contrario se ocupa del cambio. A su vez, Lussier y Achua, (2010), proponen que dentro de las funciones del líder esta el manejo de las dificultades y llevar a cabo acciones correctivas durante las situaciones de crisis o situaciones conflictivas.

En las teorías del liderazgo se observa la responsabilidad del líder como otro de sus atributos, además del poder y la influencia. El poder que posee un líder dado por su nivel en la organización, rango y rol, impactan y debe ser usado en la influencia que ejerce sobre los colaboradores y demás personas relacionadas con la organización. La influencia del líder sobre el grupo de trabajo está basada en la relación de poder que se establece, identificándose una influencia directa sobre la conducta y actitudes de las personas y sobre los acontecimientos laborales. Este atributo tiene que ver con su capacidad mediadora, referida a la

solución de conflictos, tensiones o discrepancias entre los empleados, así como lo expresa el siguiente testimonio:

Logré que personas que no se hablaban, incluso sin hablarse, logaran un objetivo común; tenían problemas personales de tal magnitud que no se hablaban, pero logré hacer que sin hablarse se pusieran a trabajar por el mismo norte y que los productos de los dos, formaran parte de un producto colectivo, y que esas diferencias personales dejaran de afectar el grupo; ese sólo hecho los potencializó como personas y se fueron asociando, fueron recuperando su espacio de conversación, de diálogo, y cuando me retiré, mi equipo de trabajo era bien armonioso con comunicación. (2, p 12, r 451).

Para Henao la mediación analítica supone:

La creación de alternativas de solución a partir de la participación activa de las partes. Los dispositivos analíticos son importantes en ese tipo de procesos, ya que permiten la creación de espacios de reflexión en torno a la dificultad o problemática dada, en donde cada una de las partes puede esgrimir su punto de vista y analizar los argumentos, las posiciones, las razones, los motivos, las emociones, los valores, entre otros aspectos de los implicados. La actitud de imparcialidad del analítico contribuye a mostrar las diferentes percepciones y posiciones, evitando que alguna de las partes trate de imponer sus propios intereses, desconociendo otras percepciones frente al conflicto. El mediador analítico busca el acercamiento entre los discursos evidenciando los puntos en común y las diferencias; pero sus intervenciones privilegian la dialéctica de los discursos, su permeación y mutua transformación y con ello llegar a acuerdos, a consensos posibles y aceptables por las partes, fruto de las mismas alternativas de solución que ellas mismas consideran. (Henao, 2013: 25).

Por ello se considera que la actividad de los líderes en el descubrimiento de soluciones significativas a los conflictos y la potenciación de la vertiente creativa tiene una relevancia al interior de ser del individuo, acrecienta para él la inteligibilidad de su relación con el medio, con los otros y consigo mismo.

Otro aspecto identificado como atributo está asociado con el conocimiento. Se observa que el líder en su ejercicio tiende a buscar una posición de poder, que le entregue dominio y

control de los aspectos en los que se la ha asignado su intervención. El conocimiento es una vía segura para ubicarse en dicha posición, la cual garantiza no sólo el éxito de sus propósitos, porque controla las acciones de su equipo sino además, le entrega admiración y reconocimiento, lo anterior puede verse en las siguientes expresiones:

Soy líder porque tengo conocimiento y porque cuando hablo, hablo con criterio; entonces por eso tal vez las otras regionales me siguen (...) Uno aquí se ha venido volviendo líder a través del tiempo y del conocimiento y la gente te respeta porque conoces, porque cuando hablas, hablas desde el tuétano del proceso, entonces cuando hablas con ese criterio, la gente dice: “bueno, este hombre tiene razón en lo que dice; adicionalmente es preparado”, entonces yo siempre trato de meterle el conocimiento, un poquito de la academia” (3, p 6, r 198).

Otro entrevistado considera que:

Un líder debe para mí, para que sea reconocido como líder, debe ser una persona que tenga conocimiento de lo que hace, porque a través del conocimiento se gana el respeto de sus colaboradores, un líder debe ante todo ser también una persona respetuosa y receptiva (6, p 2, r 48).

Desde el punto de vista de las investigadoras se destaca esa tendencia tan marcada en algunos entrevistados a considerar al líder como un súper hombre, casi con la prohibición de cometer errores y tener defectos, coaccionándolo y quitándole espontaneidad a sus actuaciones. Desde esta óptica pudiera pensarse entonces si las características o “dones” manifiestos, son algo innato o aprendido, o peor aún, si se fingen para lograr la aceptación y el reconocimiento del grupo.

Otro de los atributos que se observan en los líderes entrevistados es un entendimiento del afecto y la emotividad como una característica deseable y favorable en el ejercicio del liderazgo, se puede observar en el testimonio:

Trabajar con afectividad, o sea, hay que ser muy emotivo para uno estar al frente de una institución, porque las emociones pueden lograr grandes cosas o acabar una institución, pero

cuando se manejan con afectividad, pues uno entiende que está trabajando es con seres humanos y que las decisiones que hay que tomar en muchas ocasiones a veces son muy dolorosas. Pues uno trata de generar paliativos para que no produzcan daños muy grandes en esas personas y eso también hace que uno este repensando las cosas para mejorar, porque no solamente mejora la institución sino las familias que están en torno a ella. (1, p 3, r 70).

En la expresión se evidencia que el líder cuenta con una buena carga de emociones que le facilitan el trabajo. La emotividad y la pasión del líder por el trabajo se constituyen en un factor motivacional; Max Weber (1964) emplea el término carisma, para explicar la percepción que tienen los colaboradores de que el líder está dotado de un *don divino o de cualidades sobrenaturales*. Los líderes carismáticos logran que sus emociones se involucren en su vida laboral cotidiana.

Lussier y Achua (2010), evidencian además que el estilo personal impacta el estilo de liderazgo que se ejerce. En la investigación se concluye que los modelos organizacionales de liderazgo ofrecen un lineamiento sobre las conductas esperadas de los líderes, las formas de relacionamiento y los límites de actuación; sin embargo, en el plano interpretativo, imaginario, cada uno identifica los aspectos que le hacen sentido y los adopta como propios, así mismo hace renuncias a aquellos que no se asocian con su estilo personal; esta situación está acompañada de una declaración oficial hacia la compañía de adhesión completa a sus definiciones, pero en la realidad de cada día es el estilo personal el que dinamiza la relación líder-equipo de trabajo:

Un líder es el que tiene el conocimiento, el que es receptivo, el que es respetuoso y tiene capacidad de comunicarse con su equipo de trabajo. (...) Una característica de un líder es que tenga inteligencia emocional, pues que no mezcle o que sea capaz de controlar sus emociones para que no interfiera en el desarrollo de su trabajo. (6, p 2, r 54).

Un líder nunca se sale de sus cabales, siempre es predecible en sus comportamientos y tal vez en Bogotá por ahí 3 o 4 veces me salí de mis cabales, vea, o sea, digamos que grité, me emberraqué, despedí una persona fuerte; pienso que tal vez mi inmadurez profesional en su momento me llevaron a un comportamiento de niño y de pataleta, entonces en Bogotá hice pata-

leta, hice pataleta porque las cosas no me salían como lo estaba pensando, entonces eso tal vez si no lo repetiría (3, p 4, r 107).

De acuerdo a los anteriores planteamientos se identifica que los autores coinciden en los atributos del líder como un proceso que facilita la influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus colaboradores. Este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso. Como puede observarse, se tiende a sobrevalorar la actitud de los líderes, nuevamente con condiciones humanas un poco salidas de la sensatez, en tanto se argumenta que un líder “nunca se sale de sus cabales” esperando de éste un comportamiento, no solo ejemplar, también se le pide un control absoluto sobre sus pasiones y emociones, asunto que más que atributos del líder, se constituyen en un conjunto de características que idealizan al líder de una organización.

Desde otra perspectiva de análisis de los atributos de líder se identifican otra serie de características comunes a él que hacen relación a su función frente a la gestión de la organización. Frente a esto las investigadoras analizan que el ideal de un líder, por lo general, está basado en el logro de los objetivos de la organización a través de la gestión de procesos, para lo cual utiliza con serie de herramientas facilitadoras, entre ellas el equipo de trabajo, el cual debe tratar de alinear en torno a los objetivos que desea alcanzar. Esto se convierte en un ideal para el líder, ya que si logra el enlace de las personas con la organización, el trabajo se facilita y con ello el logro de las metas. Muestra de esto es la expresión:

Alguien que fue capaz de juntar lo injuntable, entonces cuando uno se ve administrando un grupo humano en torno a un objetivo uno tiene que trascender esa dimensión de simplemente ser un director, uno tiene que verse y visualizarse como líder, como líder de un proceso que recoja el ideario de la entidad a la que uno está ligado como empleado o como líder dentro de un grupo (2, p 4, r 143).

Boland (2007: 76) plantea que el liderazgo es un componente de la dirección de organizaciones, junto con la comunicación y la motivación. Según la autora en la organización confluyen diversos intereses como los de los accionistas y los individuos que la conforman, por

lo tanto una organización eficaz es la que compatibiliza y articula los objetivos de ambas partes mediante la adecuada administración de su interacción, además la señala como característica principal del liderazgo la influencia diferencial o la habilidad social que posee el líder para captar la voluntad del otro y para que este modifique su conducta en la dirección que se le indique. Destaca la importancia que para el líder tiene el hecho de contar con los seguidores, ya que para ella lo que facilita el ejercicio del liderazgo, es la disposición de los demás para seguir las indicaciones.

Desde la anterior perspectiva, la dirección eficaz debe orientarse a lograr la armonía entre los objetivos organizacionales y las personas que la integran, es decir, tratar de dialectizar los intereses que en las empresas coexisten, para esto las cualidades con las que cuenta el líder le facilitan, en cierta medida, crear una especial responsabilidad frente a la empresa, llevándolo casi que a asumirla como propia y a convertirla en un ideal desde lo personal, por lo cual se plantea retos y busca estrategias para la consecución de las metas. Su fuerza es proyectada al equipo de colaboradores, quienes dependiendo de la motivación que tengan frente a su trabajo, siguen al líder como un modelo de desempeño. Expresiones que dan cuenta de esto:

Cuando yo logro a través de ese ideal de empresa articular mis ambiciones personales, sé que me voy a potencializar ahí, porque logro engancharme en debida forma en eso; si yo no logro por muy simple que sea una empresa, si yo no logro enganchar mi propio ideario, al ideario de la empresa donde yo estoy, todo intento mío es fallido porque voy a estar empujando para el lado que no es. (...) Lo primero es que tiene que reconocer la organización, tiene que sentirse parte de la organización conocer el ideal de la organización, qué quiere la organización, reconocerla como propio (2, p 2, r 55).

Trabaje en su empresa como si fuera suya, entonces yo veo a esta regional como si fuera mía, entonces cuando alguien hace una embarrada no me cuesta despedirlo, lo hago yo personalmente cuando es una decisión (3, p 12, r 374).

Las organizaciones están lideradas por individuos que imprimen su estilo personal al ejercicio del liderazgo. Cada líder tiene una forma de actuar y de pensar diferente, es por eso

que las teorías sobre el liderazgo plantean que existen diferentes estilos, lo que define las particularidades del líder y el efecto de sus acciones sobre las personas y la organización. El líder siente un gran compromiso por las funciones que desempeña, además tiene un especial deseo de alcanzar los objetivos, hasta el punto de hacer renunciaciones personales, sin que esto le signifique un sacrificio, tal y como se planteaba anteriormente.

A través del compromiso personal, el líder da ejemplo y motiva, permanentemente reafirma su compromiso con la organización y siente que la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos depende de él:

Un compromiso muy grande porque uno deja muchas de las actividades personales a un lado porque hay que estar pendiente de cosas (...) Sacrificar mucho tiempo libre, tiempo con mi familia, tiempo de descanso, tiempo de estudio y tiempo de recreación, a veces me toca trabajar hasta tarde de la noche, me toca trabajar hasta los fines de semana (1, p 1, r 2).

Para ampliar lo anterior también es posible remitirnos a los enfoques teóricos del liderazgo, donde se encuentra el enfoque de rasgos, el cual plantea los atributos personales que debe tener el líder. Muchinsky (2000) expone que los atributos específicos de un líder pueden estar directamente relacionados para lograr un liderazgo efectivo en situaciones concretas. Los estudios de estos autores muestran que algunos rasgos aumentan la probabilidad de tener éxito como líder, aunque ninguno garantice el éxito, ya que también es necesario tener en cuenta la situación. Según Muchinsky, otro rasgo que está relacionado con la eficiencia, es la motivación, lo cual contribuye a que el líder se enfoque a la gestión de los objetivos y al logro de la meta, interponiendo los intereses de la organización por encima de los intereses personales.

Desde la anterior perspectiva se concluye que las diferentes teorías del liderazgo, apuntan por lo general a hablar del líder desde los atributos o cualidades, lo cual permite hacer una delimitación de los rasgos y con ello ubicarlo dentro de un estilo en particular. En general se observa una tendencia a destacar los aspectos positivos del líder y sesgarlo, en cierta medida, hacia un ideal de personalidad, la cual tiende a facilitar la interrelación con las personas y con el medio, además de facilitar la gestión de los objetivos de la organización y

alcanzar metas que son de interés común. Así mismo, se resalta la creencia tan marcada a pensar el líder como alguien que controla sus emociones y pasiones, haciendo de su proceder un comportamiento ejemplar para la organización.

3.1.3. Orientación hacia las personas y orientación hacia los resultados

Al realizar la revisión bibliográfica sobre el liderazgo y sus estilos, una de las conclusiones teóricas existentes hace relación al hecho de que pueden existir muchas formas de liderar, dadas las múltiples estrategias que puede emplear un líder para desarrollar los equipos de trabajo y conseguir los objetivos.

En la mayoría de las teorías de liderazgo se hace una diferenciación en función de la aproximación que el líder haga hacia la tarea, o hacia la relación que establezca con los miembros del equipo²; sin que esto signifique que hay un estilo mejor que otro. La teoría indica que cada estilo tiene sentido y eficacia en función del contexto y del entorno en el que el líder se encuentre, lo que puede significar que los estilos de liderazgo deben adaptarse a las situaciones y a los colaboradores.

De acuerdo a lo anterior un estilo puede ser más eficaz que otro según las circunstancias, y no hay parámetros preestablecidos que funcionen siempre en una misma situación. Esta conclusión abre la posibilidad de considerar que el líder puede gestionar o imponer su propio estilo de liderazgo, sin estar necesariamente matriculado a uno de ellos, lo cual le permite utilizar un estilo propio y diferente, o combinar varias características de ellos en función de la percepción y análisis de la situación en cada momento.

Esta forma de actuar, basada en el análisis situacional que hace líder, es expuesta por Fiedler (1974) quien expone el modelo de contingencia para plantear las características diferenciales que existen entre los líderes que se centran en la tarea y los que se centran en las re-

² En el capítulo uno se abordaron las teorías acerca del liderazgo y los estilos que propone cada una. La orientación hacia los resultados (tarea) y la orientación hacia las relaciones es planteada, de manera explícita, como variable para analizar el liderazgo en: las teorías situacionales o de contingencia, en las teorías emergentes. En las teorías personales conductuales son abordadas estas dos condiciones de manera tangencial para evaluar el liderazgo.

laciones de acuerdo a las condiciones del entorno organizacional. Fiedler afirma que los líderes pueden cambiar su comportamiento según las personas y las circunstancias a las que se vea expuesto, y orientar su conducta hacia la tarea o las relaciones; sin embargo, siempre se verá la tendencia hacia un estilo en particular, que depende del estilo básico, dominante. El estilo que adoptan los líderes basados en la situación, se llama estilo contingente y depende del ajuste entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados, en la medida en la cual la situación le posibilite el control e influencia al líder. Por ello, tal como se expuso en el numeral 1.4.1 de la presente investigación las organizaciones y las sociedades son complejas, y están conformadas por sistemas humanos con alto grado de incertidumbre porque incluyen tanto variables económicas, físicas, de mercados, sociales y humanas a las cuales el líder deberá responder; cada situación es diferente e imprime un devenir inesperado al cual no se puede responder de la misma forma siempre, ya que las circunstancias son cambiantes. Así entonces, el azar implica una situación que altera el control absoluto y la previsibilidad y problematiza las ciencias administrativas en su intento de predicción y planeación de los logros. El azar propone un análisis más amplio de las situaciones reales en la administración y toma posición sobre sus planes y consecuencias.

En la conducta orientada hacia las relaciones el líder demuestra interés prioritario por la situación de las personas que integran el grupo y su relación con ellas, el líder está orientado en organizar, hacer de soporte y desarrollar su equipo de trabajo; además posibilita la participación, tiende a empoderar las personas y a fomentar la colaboración creativa entre los miembros del equipo. Cobran importancia aspectos como la escucha, el apoyo emocional, la comunicación, la participación, entre otros aspectos. Esta característica puede evidenciarse en la investigación en expresiones tales como:

Que sean productores de mecanismos que les permita desarrollarse como profesionales, que generen un propio modelo de vida un modelo de desarrollo profesional al interior de la empresa (...) Cuando los procedimientos no son suficientes surge la necesidad de que hayan personas que humanicen el procedimiento, que le den un sentido al procedimiento (...) El líder (...) tiene que ser una persona comprensiva frente a las posibilidades o limitaciones de los individuos que conforman el grupo (...) Yo no comparo una persona con otra porque siempre he pensado que cada ser humano, o que cada funcionario, o que cada persona con la que he

crecido tiene su propio camino y que a través de ese camino logra las cosas (...) Todos somos capaces de hacer cosas muy buenas sólo que nos tienen que poner hacer lo que sabemos hacer bien, entonces debo tratar de que la persona encaje en un proceso. (...) Yo puedo obtener un resultado un poco mejor pero a un terrible costo humano, de desgaste humano, financiero, ahí se tiene uno que volver uno un administrador y saber proyectar que tanto o que tan poco se invierte en un objetivo, porque hay objetivos que se logran con muy poca energía y a un muy bajo costo y producen un efecto espectacular, pero hay otros que se logran a un enorme costo humano o financiero, y el efecto que se logra es insignificante. (2, p 1, r 27).

En la conducta orientada a las tareas, el líder muestra mayor interés en los resultados, en los objetivos de la organización y en el papel que las personas juegan en su realización. Para el líder es más importante aspectos como la fijación de metas, la organización, planificación, rentabilidad y el control. Esta última característica se evidencia medianamente en el discurso de los líderes que hicieron parte de la investigación:

Yo siempre insisto en la alineación, recoger otra vez volver y sentarnos, yo te insisto en que soy como visionaria y permanentemente acudo a la estrategia vuelvo y recojo, y miremos para donde vamos, nos estamos perdiendo del tema. Y, el seguimiento. Yo soy una persona que hace mucho seguimiento como a esos grandes temas, no a las minucias. Entonces, pues inclusive me ocupo muy poco de ver el detalle, de esto general qué estamos logrando y qué no. (...) Permanentemente nos revisamos cómo lo hacemos mejor y cómo lo hacemos mejor, y el reto es, un día vamos en A y al día siguiente ya vamos en B y después en C y eso cuando nos damos cuenta porque, porque A ya quedo superado. (...) Si no da resultados por eso te digo, venga reflexionemos, y si no es capaz de reflexionar ahí, no encuentra, ya o sea destinado a salir (risas) prácticamente. (5, p 4, r 137).

Los hallazgos de la investigación indican una tendencia significativa de los líderes entrevistados a demostrar un estilo de liderazgo orientado a las personas y las relaciones, menos que a la tarea (sin querer decir que desconocen la importancia de la ejecución de las tareas como estrategia para alcanzar los objetivos de la organización). Esto se evidencia en el discurso de los líderes cuando aparece como repetitivo el indicador sobre la necesidad de cuidado de los colaboradores y donde el protagonista es el equipo trabajo; además se otorga

una alta la relevancia al ser de manera integral. Se evidencia la necesidad de los líderes por ubicar y expresar como prioritarias las condiciones humanas en sus decisiones.

No es posible verificar de manera explícita en los líderes entrevistados, la influencia de la organización en sus posturas, pues adoptan un lenguaje y una posición firme frente a su auto percepción como líder, que es capaz de orientarse a la tarea y a la relación, y en la forma en que guían sus equipos de trabajo a la consecución de la meta. No obstante lo anterior, sí es posible afirmar a partir de los hallazgos, el estilo de liderazgo de cada entrevistado está altamente influenciado por sus características personales, por las experiencias profesionales y la identificación que ha hecho con líderes y personas que idealiza. Igualmente las investigadoras afirman que siempre se expresa un estilo de liderazgo que es contingente a la organización y a las situaciones del entorno, y está inducido por los ideales declarados en la academia y los discursos organizacionales. El equilibrio entre la orientación a la tarea y a las relaciones no es posible hallarlo como un estilo de liderazgo puro, lo que sí se observa son adecuaciones de los estilos personales dominantes a las exigencias externas.

3.1.4. Responsabilidades del Líder

El concepto de responsabilidad se diferencia ampliamente de los conceptos deber y función. La responsabilidad es una respuesta ante una posibilidad, en la cual el ser humano tiene la opción de una respuesta ética, y sólo a través de ella puede *responsabilizarse*. Ramírez (2012) explica el concepto de responsabilidad así:

Se entiende por responsabilidad, la habilidad o capacidad de responder. Puede hablarse de tres respuestas: 1. Elemental: se es causante de algo; se responde de hecho y mediante hechos. 2. Primaria: hay una re-presentación de lo que ocurre (consciencia) antes de responder. (...) 3. Secundaria: cuando hay una reflexión, una autoconsciencia que lleva a una intencionalidad y una racionalidad, proceso del ser humano. (Ramírez, 2012: 297).

Y más adelante agrega:

La responsabilidad humana es intrínsecamente secundaria, pues la reflexión sobre sus actos es una de las posibilidades características del animal verbal. Por eso sólo la responsabilidad reflexiva es ética. (Ramírez, 2012: 298).

Con respecto a la definición de deber, Ramírez expresa:

Un deber es una obligación, exigencia o compromiso legal coactivo. Un derecho es su recíproco: algo que se nos debe (deuda), que podemos exigir y esperar de aquellos que comparten el pacto o contrato común. La responsabilidad legal consiste en responder a estos compromisos, ya sea de manera fáctica o analítica. (Ramírez, 2012: 47).

En este sentido y en el marco de la presente investigación, cuando firman un contrato laboral las personas y las organizaciones, ambas establecen una responsabilidad legal mutua. Los aspectos descritos allí como *deberes* de los empleados (líderes) se corresponden exactamente con los derechos que exige la organización a cambio; por tanto estas funciones al tener el nivel de deberes requieren como mínimo entregable su cumplimiento, en este sentido son una *responsabilidad legal*, pero no propiamente una responsabilidad que conlleve necesariamente a la reflexión y al compromiso, es decir, a una respuesta ética o una responsabilización por parte del líder.

En los hallazgos se evidencia que los tres términos (responsabilidad, deber y función) se usan indistintamente por parte de los líderes e igualmente así se entiende en la organización, tanto en el sentido de comprender el contenido de la palabra, como en el alcance e implicaciones de dicho uso:

Todas las organizaciones se trazan unas metas y unos objetivos, cualquier organización tiene un qué hacer y tiene una misión una visión etc., entonces tiene que haber alguien que las lidere y que las saque adelante no puede haber una empresa si no hay alguien ahí que de directrices y lineamientos y que sea capaz de llevar a un grupo de colaboradores a cumplir esas metas (2, p 2, r 43).

Otro entrevistado considera:

(...) uno encuentra en los equipos de trabajo, que los líderes son importantes porque son ellos quienes, como digo yo, son de la orquesta, los maestros de la orquesta, (...) los líderes son los que mueven las diferentes instancias para que las cosas vayan bien y son importantes porque sin estas personas sería imposible mover toda la organización (3, p 4, r 119).

Así entonces, el compromiso al que se refieren los líderes entrevistados es meramente objetivo, de hecho; y cuando se declaran responsables de asuntos organizacionales, su afirmación sólo da evidencia de que su respuesta es un nivel primario y no una respuesta a nivel secundario (reflexivo, ético) de la responsabilidad, como se puede observar en el siguiente testimonio:

El líder es necesario en la organización (...) porque de una u otra forma digamos en las organizaciones se tienen que desarrollar las jerarquías para poder establecer responsabilidades más claras. La estrategia de la organización, y cómo se empiezan esas responsabilidades a ir bajando, y bajando y porque de una u otra forma llevar a la gente a ese resultado del que hablamos al principio, requiere que esa persona que te está direccionando tenga la capacidad de hacer que la gente se movilice y eso en grandes grupos no se puede, entonces vos empezar a armar unas jerarquías con pequeños grupos donde entra la capacidad y el poder. (5, p 1, r 19).

En el capítulo uno se describió que el rol del líder está asociado a la entrega de directrices, aseguramiento de resultados, administración de las relaciones humanas y desarrollo de las personas y de los equipos³. Este discurso se refuerza en la academia y en la organización; la comunicación hacia los líderes reafirma su rol estratégico para el logro de resultados en tanto aseguran los indicadores de negocio y se orientan a las personas y los equipos de trabajo; este énfasis en el rol bidireccional lo ejemplifican algunos entrevistados así:

El liderazgo está asociado a la capacidad de generar en el otro su propio desarrollo, o sea, convencer a los demás de su necesidad de autogestión y no solamente de organización sino

³ Los autores de las teorías situaciones o de contingencia y las teorías emergentes coinciden en definir el liderazgo en términos de la elección que hace la persona en sus comportamientos hacia la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones.

que sean productores de mecanismos que les permita desarrollarse como profesionales, que generen un propio modelo de vida un modelo de desarrollo profesional al interior de la empresa, visualizar, y ver la empresa en el tiempo (2, p 1, r 25).

De acuerdo a los testimonios analizados, los líderes actúan en la realidad honrando y asumiendo esta creencia que les es entregada; afirman y se esfuerzan por tener roles no ejecutores de las tareas, si no roles que entregan indicaciones, y aseguran los resultados de los objetivos propuestos y la estrategia declarada. Entienden que las acciones de su rol están asociadas a definiciones, reuniones, conversaciones, señalamientos y acompañamientos a sus equipos de trabajo. Lo complejo se evidencia cuando al comprender de esta manera su quehacer, en términos de estrategia, también refuerzan el mensaje de ejecución y obediencia a los otros roles de la estructura, de manera implícita en su discurso, sin reconocerse voceros de una superioridad que defienden. Los siguientes testimonios ilustran esta posición:

Hubo un ejercicio en el diplomado, de organización, donde hice el análisis de cómo dedicaba mi tiempo, y me di cuenta que lo dedicaba más a temas operativos y desde ahí, a lo que realmente es importante, que es el futuro. Yo soy una mujer muy visionaria, entonces pinté el futuro y empecé a planear el mecanismo para llegar allá, entonces ha sido un ejercicio digamos pensado y de planeación de cómo llego a ese punto donde mi equipo está más desarrollado y yo simplemente hago un ejercicio entre comillas de liderazgo y cómo dar las directrices, sí, porque yo creo que hay un ejercicio que es necesario en el liderazgo y es la alineación, y la alineación casi siempre viene desde arriba (...) Tenemos un espacio anual de planeación que contiene muchas cosas, es que ahí hay tanta metodología que le entregan a uno, donde armamos un plan de acción y posterior a eso tenemos unos espacios de seguimiento que tienen una periodicidad equis y ya después viene lo que se llama día a día. En esos espacios de periodicidad donde hacemos seguimiento, digamos que mensualmente, revisamos un tema que es cómo van los planes de acción, siempre controlando lo que nos propusimos versus lo que estamos logrando. (5, p, 3, r 97).

Sin embargo, aunque se esfuerzan por ser permanentemente más estrategas y menos técnicos, se evidencia en el anterior testimonio que para algunos líderes es necesario hacer un equilibrio cuidadoso con sus equipos para determinar hasta dónde llega su participación en

la ejecución, ya que este límite no es definido, pues en ocasiones se descubren a sí mismos con actividades operativas o de ejecución, y esto por tanto invalida su rol, que han entendido como estratégico y de generación de ideas.

Las creencias acerca de la imposibilidad de que los empleados de manera individual e independiente puedan lograr resultados superiores a los exigidos son evidentes aun en las organizaciones, y por tanto los líderes se entienden como indispensables para llevar a las organizaciones a resultados exitosos. Algunos líderes no confían en la responsabilidad de los colaboradores, es como si, en términos kantianos, los empleados estarían en una minoría de edad que no les permite pensar y tomar decisiones por ellos mismos. Lo anterior se puede observar en la postura de este entrevistado:

Cuando yo no estoy el resultado de mi equipo es normal (risas), cuando digo normal es que nada pasa malo, gracias a dios, eso pues ya es un indicador. Se sostiene, o sea, rueda, rueda, rueda todo rueda. Sí me necesitan, pero yo no estoy, entonces buscan al otro. Rueda, o sea no hago falta que es una cosa, y eso es bueno, pero también siento que no es muy extraordinario (el resultado), o sea que no cambian, (...) bueno ese es el rol de uno, ¿no? (risas). (5, p 9, r 323).

De acuerdo a esta postura encontrada en los testimonios de los líderes, en el capítulo uno se detalló la propuesta de Taylor (1972) con respecto a la administración científica, él afirma: la colaboración estrecha, íntima y personal, entre la dirección y los obreros, constituye la esencia de la administración científica moderna o la administración de labores, y propone que para lograr un trabajo de acuerdo con las leyes científicas, es necesario que entre la administración y el trabajador exista una división equitativa de las responsabilidades. En los testimonios se observa esta visión taylorista, de la división de tareas y del rol fundamental del líder en el logro superior:

Sí, yo siempre les digo: “yo no les hago su trabajo, yo los acompaño”, pero yo no sé los hago, pero yo los acompaño; entonces el sentir ese respaldo del jefe ellos lo ven como muy bacano, así yo no se los haga porque ellos se esfuerzan por hacerlo. Yo siempre les digo, y ellos lo han visto. ¿Qué cosas hago siempre? Estoy ahí cuando cometen un error y los respaldo hasta

el final porque yo les doy mucha autonomía de sus decisiones y siempre les digo lo que yo hago: “revisen que es lo peor que puede pasar cuando ustedes toman una decisión pero tómennala y si se equivocan nos vamos juntos” y ellos siempre han visto que cuando han cometido un error pues yo los respaldo allá y digo: “fuimos yo y mi equipo, no fue Pedro ni Camilo ni Rubén; no, fui yo y mi equipo y tomamos esta decisión en conjunto”, así hayan sido ellos las que la tomaron. Yo confío en ellos, entonces yo los respaldo siempre en sus decisiones y cuando tienen, digamos, una queja o un inconveniente soy yo quien tomo la bandera para presentarlos (3, p 7, r 206).

De igual manera, como ocurre con la percepción que tienen los líderes sobre su aporte al resultado, consideran que su contribución en la competitividad es superior e indispensable en las organizaciones. Se evidencia entonces que los líderes entrevistados, se perciben como un referente requerido frente al equipo y como la persona dotada de los atributos suficientes para que el grupo siga sus ideas y propenda por la consecución de los objetivos. El líder se visualiza como el capitán del equipo y es quien tiene las capacidades y el conocimiento que lo diferencian del resto de personas del grupo y por lo tanto quien da los valores agregados que se requieren para no sólo alcanzar los objetivos, sino también lograr competitividad, innovación y mayor desarrollo:

Ser líder es ser una persona capaz de ser influyente en otras personas para alcanzar una meta, entonces tener esa capacidad de comunicación, de trazarse metas y de llevarlas a cabo y de influenciar para que se logren (...) Porque todas las organizaciones se trazan unas metas y unos objetivos, cualquier organización tiene un qué hacer y tiene una misión una visión etc., entonces tiene que haber alguien que las lidere y que las saque adelante, no puede haber una empresa puede si no hay alguien ahí que de directrices y lineamientos y que sea capaz de llevar a un grupo de colaboradores a cumplir esas metas. (6, p 1, r 22).

Al líder le creen, el líder se gana la confianza, el líder hace las cosas con responsabilidad, el líder genera calidad en lo que hace en una organización (...) Líder es el que siempre le llega a uno aportándole ese valor agregado que es tan necesario en las organizaciones (4, p 2, r 69).

Con respecto al lugar del conocimiento en los líderes, en la investigación se evidenció que el líder se reconoce en las organizaciones por ser un conocedor absoluto de los aspectos

estratégicos de la compañía, este carácter convierte los líderes en un grupo selecto de personas que por su conocimiento son supuestamente *superiores* a los demás empleados de la organización.

Así se evidencia en algunos testimonios, donde el líder se comprende su rol como el responsable del conocimiento y efectividad organizacional, requeridos para el logro de resultados excepcionales en las organizaciones. Sin embargo, aparece un elemento discriminatorio frente a los colaboradores, pues los líderes consideran, que en las organizaciones, las personas sin ellos tendrían resultados inferiores. Basado en esta creencia las intervenciones organizacionales sobre los líderes aumenta, fortaleciendo sus conocimientos, habilidades y fundamentalmente la concepción de su rol como fundamental y superior en la organización, así se observa en el siguiente testimonio:

Digamos de la estrategia de la organización y cómo se empiezan esas responsabilidades a ir bajando, y bajando y porque de una u otra forma llevar a la gente a ese resultado del que hablamos al principio requiere que esa persona que te está direccionando tenga la capacidad de hacer que la gente se movilice y eso en grandes grupos no se puede, entonces vos empezar a armar unas jerarquías con pequeños grupos donde entra la capacidad y el poder, si eso es como un tema de capacidad también. (...) Entonces digamos que en términos generales el rol de un líder o las características de un líder deberían ser dar mucho, mucha claridad de para dónde vamos. Para mi es fundamental hacer que la gente se mueva a través de muchos mecanismos, uno de esos es la autoridad, en el caso que te estoy diciendo otro de esos es guiar la inspiración o la motivación o la conexión que tu y yo tenemos. Porque es que si tú no tienes un carácter o una autoridad para la otra persona no hay nada que hacer, si no inspiras respeto (5, p 1, r25).

Se concluye que el líder, al comprender su rol desde un punto de vista estratégico asume indirectamente el rol de su equipo como de ejecutor de tareas y de las estrategias que él define y refuerza su rol como facilitador del trabajo de otro, y se ubica en una posición superior tanto desde el punto de vista de la estructura organizacional – formal, como desde la estructura informal. Desde esta perspectiva el líder entiende que tiene el deber de crear es-

trategias, guiar y colaborarle al trabajador que ha asumido un mayor nivel de esfuerzo y de compromiso por alcanzar los resultados:

El colaborador puede ser alguien que operativamente te rinde, te hace las cosas como tú las esperas, pero no hay un valor agregado, aprende a trabajar el día a día y como dicen por ahí la carta de García mandas a que te compren algunas frutas, entonces porque no hay esa fruta entonces no hay una segunda alternativa ese líder es el que siempre le llega a uno aportándole ese valor agregado que es tan necesario en las organizaciones. (4, p 4, r 141).

Se observa que las posturas de los líderes entrevistados con respecto a su aporte a los resultados, la competitividad y la innovación, es que su rol es mayor contribución y esto hace que se perciban a sí mismos como un integrante especial del equipo. En este sentido el líder no comprende esta acción como parte de su trabajo ni de su responsabilidad legal, sino como una función especial que recibe por ser líder.

El líder diferencia radicalmente sus actividades, las cuales denomina estratégicas, de las técnicas desarrolladas por sus subalternos, y por lo tanto cuando las condiciones externas le exigen una conducta asociada a tareas operativas, no se cuestiona sobre el entregable que hace como empleado sino con la pérdida de investidura de su rol. Se puede mencionar que al menos, en los entrevistados de la presente investigación, ninguno expresó su interés por analizar los efectos éticos de sus acciones, en términos de lo que Ramírez (2012) considera como una respuesta acorde con la propia moral intrínseca, es decir, los líderes entrevistados mostraron gran preocupación por el cumplimiento de los logros y metas, aspecto que tendría que ver con su responsabilidad contractual, esto es legal; pero no tienen en cuenta los efectos de su proceder, en términos de cómo influyen a los empleados sus formas de coordinar y liderar, así como su propio proceder a partir de sus valores, creencias, entre otros.

3.1.5. Liderazgo como influencia

Como se ha presentado en el apartado anterior, las características de conocimiento, poder de decisión, responsabilidad de resultados son asociadas al ejercicio del líder. Esta posición otorga un poder que el líder reconoce y refuerza en el equipo de trabajo y es respaldado por

la cultura organizacional y la alta gerencia. Los líderes entienden entonces como sus requisitos, generar credibilidad por su conocimiento y autoridad, delimitar el norte de ejecución de los equipos, cumplir resultados y entregar directrices sobre la ejecución, y son entendidas en su mayoría como su responsabilidad fundamental:

Para mí lo más duro de llegar a ser líder es ser impopular y ese ha sido mi aprendizaje más duro y es que muchas veces las decisiones que tu tomas por una compañía son muy impopulares (...) ser líder no significa que todo el mundo te quiera ni que todo el mundo te abrace, te de besos. No, ése es el papa y este es un cristiano. Yo pienso que ser líder es el que hace que la gente te siga, te crea, pero que uno pueda instruir las personas; crecer duele, entonces ser impopular ha sido tal vez de las cosas más difíciles del liderazgo. Tomar decisiones acertadas para la compañía, que digamos, vayan enroladas con la estrategia del negocio, que a veces para el equipo no sean las más beneficiosas, pero que tú seas capaz de venderla de la mejor manera posible, tal vez esas han sido las cosas más bacanas del proceso de liderazgo. (3, p 3, r 86).

Con respecto a los imaginarios del rol y responsabilidades del líder, y el nivel de influencia que requiere en sus subalternos y el campo social donde impactan, se indica que para las experiencias de los entrevistados, el liderazgo sólo puede ocurrir cuando existe un entorno que lo reconoce y lo valida; no es posible el liderazgo no reconocido, y el impacto de un líder es evaluado por su desempeño, asociado no sólo a cómo logra la tarea y maneja las relaciones⁴, sino además en la influencia que ejerce en la forma como se logran los resultados, nivel de visibilidad y credibilidad generada.

Por ejemplo, que tiene una operación de determinado proyecto y manejar bien los procesos y trabajar sobre calidad en todos los aspectos, pues eso es fundamental y eso no lo hace una sola persona, eso lo hace un equipo, pero al frente tiene que haber alguien que este esté dirigiendo, impulsando eso, rodeándose bien, que es fundamental tener un equipo que apoye la gestión, si uno está solo pues no va a pasar absolutamente nada. (1, p 2 r 54).

⁴ Como se ha expresado en los hallazgos anteriores, con respecto a las responsabilidades del líder asociadas al logro de resultados, contribución a la estrategia, competitividad, conocimiento del negocio y al desarrollo de personas y equipos.

De acuerdo con Cardona (2001) el liderazgo es relación de influencia entre el líder y los colaboradores, así entonces, estos últimos tienen un papel relevante en la evidencia del liderazgo en las organizaciones, son uno de los receptores del efecto de las acciones del líder, además de ser quienes reconocen, afirman y responden a su influencia. Cardona plantea el paradigma relacional sobre el liderazgo, y afirma que tiene límites debido a la relación de influencia, es decir, a la efectividad de dicho liderazgo en los colaboradores, quienes pueden reconocer o no tal efecto.

Bueno, para mí ser líder es ser una persona capaz de ser influyente en otras personas para alcanzar una meta, entonces tener esa capacidad de comunicación, de trazarse metas y de llevarlas a cabo y de influenciar, pues para que se logren. (1, p 1, r 24).

Los autores han propuesto que esta relación y efecto de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por el contexto en el cual ocurre dicho proceso (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, 2004). En las entrevistas se evidencia que el líder asume y comprende como un *deber* en su práctica de liderazgo el hecho de tener un efecto de acción, de resultado y en ocasiones de reconocimiento y admiración por parte de su equipo de trabajo y del grupo social que impactan:

Los líderes surgen porque, primero que todo tiene que haber un ambiente óptimo para que una persona comience a ser reconocido como líder. Primero se requiere el momento en que haya que articular ideas, en que haya que articular más allá que simple procedimientos, porque es que los procedimientos los articula uno en un papel, usted articula un procedimiento en un manual de procedimientos, paso uno, paso dos, paso tres, paso cuatro, pero cuando los procedimientos no son suficientes surge la necesidad de que hayan personas que humanicen el procedimiento, que le den un sentido al procedimiento (...) Cuando también las partes son receptivas al liderazgo, porque si el grupo es completamente inconexo y no tienen interés, tiene que haber un mínimo interés del grupo (...) aunque yo pienso que un buen líder es capaz de hacer que ese grupo también se articule. Todo está en la capacidad de una persona de articular. (2, p 7, r 236).

La investigación permitió identificar que los líderes hacen un esfuerzo permanente por comportarse de acuerdo a un patrón ideal, asociado a un líder comprensivo, participativo y generoso, para lograr el efecto de aceptación y reconocimiento en su equipo de trabajo. La influencia que el líder afirma que se debe lograr para ejercer de manera efectiva el liderazgo, se observa como resultado de sus características individuales que ha definido como ideales para el liderazgo y que él debe exponer para lograr el éxito con el equipo de trabajo y el grupo social que impacta.

Este interés en agrandar y cumplir el objetivo de influencia sobre el grupo, marcado por los estándares transmitidos acerca de lo que es ser líder, demuestra que si bien el rol de liderazgo tiene una posición superior, de control y mandato, el proceso de influencia social se ve impactado por lo que el Psicología Social Homans llama el proceso de influencia recíproca:

Cuanto más se aproxima un individuo a un subgrupo en todas las actividades a las normas del grupo como un todo, tanto más alto será el rango social del individuo. El líder consigue influir tan sólo si se somete a las normas del grupo más profundamente que el resto de los que pertenecen al grupo. No es la personalidad más libre, sino la menos libre del grupo. (Homans, 1972: 185).

Los grupos encierran para el individuo diversa significación. Sirven para satisfacer los deseos, para alcanzar las metas, son puntos de referencia y le confieren seguridad en sus opiniones y percepciones. Son fuente de reconocimiento social y también posibilidades para ejercer poder y para la agresión. (Wellhofer, 1981: 129).

Para el líder es importante ser reconocido y aceptado, además de que posee un interés especial en tratar de ser un referente de las actuaciones de los colaboradores y es por esto que el conocimiento se convierte en una herramienta que le sirve para ganar un espacio dentro del grupo. Por último, Frech y Raven (1983) hacen una distinción entre las diversas formas de poder y el conocimiento; ubican en *el poder experto*, como el que se deriva de las habilidades y la información del líder con respecto a las necesidades de la organización y del equipo de trabajo. Esta influencia, desde el conocimiento puede provocar, como en los casos

expuestos, *poder de referencia*, debido a que logran persuadir e influir a otros a partir del conocimiento; en los casos expuestos el conocimiento está asociado al carisma, lo cual convierte al líder en un modelo de poder y referencia.

Para mi es fundamental hacer que la gente se mueva a través de muchos mecanismos, uno de esos es la autoridad; otro mecanismo es guiar la inspiración o la motivación, o la conexión que tu y yo tenemos. Porque es que si tú no tienes un carácter o una autoridad, para la otra persona no hay nada que hacer si no inspiras respeto (...) y el conocimiento obviamente, que te crean, no solamente desde la persona que eres, cómo se conectan, si no también, para dónde vamos porque yo le creo, entonces es un asunto de habilidad. (5, p 2, r 68).

A partir de los hallazgos, las investigadoras consideran que el rol de liderazgo entrega una posición de poder e influencia, posición que es atractiva para reafirmar la personalidad y el valor profesional individual de los líderes. Igualmente se ha podido observar en el capítulo uno que la teoría expresa ideales de líderes enmarcados en sujetos que logran altos estándares de resultados y son capaces de desarrollar e influenciar personas para el trabajo dedicado y especializado. Los medios de comunicación y las culturas organizacionales refuerzan este discurso ideal como un ejercicio de mercadeo. Este énfasis en la superioridad puede ser superficial en los casos en que los líderes sólo hagan el ejercicio de responsabilidad legal que realizan todos los empleados de una organización.

Nivelar en términos de deberes a los líderes y subalternos, desmitificar su rol como indispensable y entender su aporte como una definición instituida por la organización, puede ser tal vez una posición más sensata que haga renuncias al estándar y la posición de un líder, pues le resta estrategia y lo vuelve prescindible, pero también puede entregarle entrega confort y serenidad a su rol.

3.1.6. Trabajo en equipo

Las organizaciones actuales experimentan rápidos cambios por las exigencias del entorno global, lo que trae consigo la necesidad de que el líder genere estrategias para consolidar ambientes de trabajo más dinámicos e innovadores, que a la vez exigen replantear la estruc-

tura del trabajo tradicional en torno a los individuos, para optar por diseños organizacionales basados en el trabajo en equipo. Dado lo anterior se considera que es el líder quien tiene la capacidad y la función organizacional de motivar e influir en los miembros del grupo para que se contribuya voluntariamente en el logro de los objetivos de la organización (Robbins 1998). Esta postura se refleja en los siguientes testimonios de la investigación:

Ser líder lo estoy asociando con tener gente a cargo entonces, es llevar a un equipo de personas a lograr los propósitos, si los propósitos que uno tiene debe ser capaz de jalonarlos en ese sentido, que vayamos en la misma dirección y lograrlo. Sí, llevar a la gente a lograr los propósitos que uno tiene, y tiene la organización, básicamente, pues ahí hay miles de cosas detrás de eso pero yo siento que es eso. (5, p 1, r 8).

Otro entrevistado:

Para lograr la estrategia un líder requiere (...) de manera indudable el conocimiento de la situación de la empresa y conocer otras experiencias, saber medir, saber evaluar y conocer los costos por ejemplo que tiene una operación de determinado proyecto y manejar bien los procesos y trabajar sobre calidad en todos los aspectos, pues eso es fundamental y eso no lo hace una sola persona, eso lo hace un equipo pero al frente tiene que haber alguien que este esté dirigiendo, pero rodeándose bien, que es fundamental tener un equipo que apoye la gestión, si uno está solo pues no va a pasar absolutamente nada. (1, p 2, r 52).

Igualmente, lo planteado por Robbins en su teoría se evidencia en la expresión: “es fundamental tener un equipo que apoye la gestión, si uno está solo pues no va a pasar absolutamente nada”. En su abordaje, el autor afirma que los equipos de trabajo son quienes satisfacen las necesidades de una organización aportando sus conocimientos, habilidades y experiencias y de este modo plantea que el éxito de una organización puede depender, en gran medida, de la eficacia de los equipos de trabajo, frente a lo cual el líder tiene un papel importante, ya que tiene la facultad para intervenir en los procesos y en los resultados, además de promover una visión compartida alineada con los objetivos de la organización, crear un clima apropiado de apoyo y desarrollar cohesión grupal, entre otros aspectos que hacen parte de las dinámicas naturales del grupo.

Con relación a la importancia del trabajo con grupos, Henao considera:

El trabajo con grupos permite en la organización un mayor aprovechamiento de las potencialidades de cada uno de los empleados que la componen; es en sí mismo, el elemento transversal a toda la organización ya que su estructura está dividida en departamentos cuyas funciones y actividades son muy diversas, así como las actividades realizadas por los empleados. Como se mencionó en los capítulos anteriores, cuando se habla de una organización se hace ineludible referirse a los contextos grupales, pues en éstos se vive la mayor parte de las interacciones comunicativas, personales y cotidianas que permiten la estructuración de la organización como un sistema complejo; y si bien el aspecto individual es nodular en la organización, los grupos le dan su fuerza y su carácter como institución, de hecho una cualidad general a casi todas las organizaciones es trabajar en conjunto, en grupo. (Henao, 2008: 114).

En la investigación se evidencia la concepción del equipo como potencializador de los resultados, y su alineación y aporte especializado como requisito para el buen desempeño del líder. El aspecto de la participación interdisciplinaria y el aporte permanente de los integrantes del equipo al cumplimiento de las metas se evidencia en el siguiente testimonio:

Para mí es muy importante a pesar de tener un cargo directivo, e imponer mi decisión, prefiero, o mi estilo de dirección es que con mi equipo de colaboradores, cuando hay un problema, yo primero consulto con mi equipo. Dependiendo de ese problema que hay en el momento escucho la opinión de cada uno, la versión de cada uno y digamos que me creo ya una historia o un problema más real, realmente que es lo que está pasando, y a partir de escuchar al otro es que tomo la decisión. La decisión la tomo yo, pero antes de tomarla consulto a mi equipo de trabajo para tratar de tomar la decisión más justa y más acertada. (6, p 4, r 104).

Uno tiene fijada esas metas, entonces uno tiene un grupo interdisciplinario y escoge las personas que sean idóneas para el logro de esa meta, que hago yo, los reúno, digamos, si la meta es que el municipio sea innovador en tema de tecnología entonces ahí hay algo que me corresponde, entonces yo llamo a mi grupo de informática o de tics de la comunicación, los reúno y miramos las metas que nos trazamos y empezamos a mirar cómo llevarlas a cabo. Entonces en ese grupo interdisciplinario está el desarrollador de software por ejemplo, o el que monta un sistema para internet para toda la comunidad, es mirar la meta y tomar la per-

sona idónea, el equipo idóneo y sacarla adelante. (...) Dependiendo de cada meta yo con mi grupo de trabajo empezamos a hacer un plan para llevarla a cabo. (6, p 6, r 196).

Desde esta óptica la misión fundamental del líder es la creación y fortalecimiento de la identidad del grupo de trabajo, además de la dirección de los procesos organizacionales en los que se encuentren inmersos como equipo; el líder tiene la responsabilidad de fomentar los objetivos comunes y las competencias individuales de las personas que son la base del equipo.

Además también puede concluirse que dada la característica común que se identifica en los líderes de propiciar el trabajo en equipo y de facilitar la confluencia y alineación de la estrategia e intereses en el equipo de trabajo; puede definirse que el estilo de liderazgo que prima en las personas que hacen parte de la investigación se asemeja al liderazgo participativo y democrático de acuerdo a los planteamientos de Likert, (1965) y de estilo participativo de acuerdo a Hersey y Blanchard⁵⁵. Este postulado se observa con un interés genuino en la democracia de las decisiones y se lee conveniente en un líder; en los testimonios se relatan repetidamente prácticas de relación coherentes con un estilo ideal participativo:

Un líder es el que tiene el conocimiento el que es receptivo y el que es respetuoso y tiene capacidad de comunicarse con su equipo de trabajo (...) Oficina de puertas abiertas y que no tienen ningún pues reparo en ir a buscarme y solicitar mi ayuda. Los reúno miramos las metas que nos trazamos y empezamos a mirar cómo llevarlas a cabo, entonces en ese grupo interdisciplinario, (...) yo con mi grupo de trabajo empezamos a hacer un plan para llevarlas a cabo (...), en un grupo de trabajo siempre hay personas que los aportes que hacen pues están muy bien fundamentados o existe como un soporte y yo frente a eso soy muy receptiva (...)

⁵⁵ En el capítulo uno se presentó el estilo de liderazgo participativo y democrático planteado por Likert (1965); quien expone en sus estudios en la Universidad de Michigan, que las personas con este estilo de liderazgo promueven la toma de decisiones en la organización, participan en la comunicación ascendente y descendente con sus equipos y promueven la toma de decisiones consultada. Likert ubica este estilo dentro de las teorías del comportamiento, es decir, afirma que el liderazgo es un comportamiento que se expresa, una habilidad evidente.

Igualmente se expuso en el enfoque de Hersey y Blanchard el estilo *participativo*. Estos autores afirman que en este estilo, los líderes hacen un uso adecuado de las conductas de relación, ellos dedica poco tiempo a dar instrucciones detalladas, brindan apoyo y demuestran confianza a los colaboradores, la toma de decisiones la hacen en consenso con su equipo de trabajo y se preocupan principalmente por el producto final.

el equipo las estrategias que implementa son las que conjuntamente hemos decidido (6, p 4, r 124).

De acuerdo con los testimonios de los líderes, el concepto de equipo o grupo se establece de acuerdo a las condiciones de relacionamiento que el líder define como prioritarias, y a la dinámica en la participación y toma de decisiones que el líder permite. Los testimonios también sugieren un estilo de liderazgo democrático – participativo de acuerdo al planteamiento de Lewin expresado en el capítulo 1⁶.

Teniendo en cuenta lo anterior la investigación permite afirmar que en los procesos organizacionales, los líderes identifican como un requerimiento para la planeación y el logro de los objetivos que el equipo de trabajo comparta con él la visión, la responsabilidad de la gestión y la comprensión de las metas. Con este requisito alcanzado, el líder asume la responsabilidad de guiar los procesos, las prácticas y las actividades para crear valor y además demuestra la capacidad de traducir la estrategia organizacional en el proceso de lidera. En conclusión, el líder puede asegurar la consecución de resultados y guiar y acompañar al grupo en el alcance dichos objetivos, sólo en la medida en su equipo se articule, identifique y comprenda la interpretación que él ha hecho de la estrategia organizacional, y este sentido es que los líderes comprenden la *alineación organizacional*.

Desde otro punto de vista en el análisis de los hallazgos de los entrevistados con relación a su percepción frente al trabajo en equipo se observa una intención manifiesta en su interés de generar comunicación, alineación y participación en el trabajo en equipo, que se opone a la intención latente que lo líderes tienen allí.

Se evidencia en algunos testimonios cómo la conducta del líder pretende ser participativa y promover la democracia en las decisiones; igualmente el líder refuerza los motivos relacionales de su estilo:

⁶⁶ Lewin plantea que en el liderazgo democrático – participativo, el líder consulta a sus colaboradores y permite su participación en la toma de decisiones, existe mayor delegación de funciones, acompañamiento y guía a personas en la consecución de objetivos y metas. Este estilo de liderazgo promueve el trabajo en equipo.

No necesariamente el líder siempre es el que tiene la razón sino que el líder debe todos los días consultar con su grupo de trabajo para tomar la decisión más acertada. (...) Uno de líder tiene el conocimiento, pero obviamente no puede saber todo en detalle, pues porque para mí sería imposible saber de ingeniería de sistemas, sería imposible saber de salud ocupacional, sería imposible saber de economía de todo al mismo tiempo; entonces para eso hay un grupo interdisciplinario y mal haría yo en no reconocer que el conocimiento específico lo tienen ellos, entonces siempre participan en las decisiones, porque si yo voy a tomar una decisión tecnológica pues yo no tengo el conocimiento la idoneidad para tomarla sola, tengo que sentarme con el equipo de informática. (6, p 2, r 51).

Se evidencia en el testimonio en la expresión “mal haría yo”, que existe un juicio de valor y una negación de las acciones que no permitan la participación del equipo; el líder no puede articular en su autopercepción ideal como líder, una conducta autocrática frente las decisiones y al conocimiento. Por lo tanto, la intención que subyace a esta práctica democrática no es meramente altruista y participativa, es evidente en los testimonios que los líderes requieren un reconocimiento favorable de su estilo de relacionamiento con su equipo de personas, por lo cual es importante para ellos practicar y expresar intenciones de comunicación abierta y decisiones compartidas; sin embargo, al final sus objetivos explícitos por la organización son de logro de objetivos de negocio, y ése será el fin último, la participación y la democracia cesan cuando el objetivo se está perdiendo del foco estratégico que propone el líder. Lo anterior también se puede observar en los siguientes testimonios:

Si es un problema de desalineación (risas) me vuelvo la más terca del mundo por lo que te he dicho, o sea, mira, “a mí se me ocurre que hagamos salchichas” y somos es una empresa de otra cosa, ¡no! Ahí no hay discusión, es por aquí y punto, ¿sí? Pero si son ideas que yo nunca había pensado o que en un principio que no me suenan, ahí es donde sí abro el espacio para que las discutamos y reflexiono, y en verdad soy terca de entrada, pero es como un ejercicio permanente de querer en verdad cambiar de observador (5, p 7, r 237).

Otro líder opina:

Depende en un grupo de trabajo siempre hay personas que los aportes que hacen pues están muy bien fundamentados, o existe como un soporte, y yo frente a eso soy muy receptiva.

Cuando el otro tiene la razón o no tiene la razón, pero tiene una mejor postura frente a una situación mejor que la mía, pues yo me acojo a esa opinión. Pero también está el funcionario que siempre le gusta llevar la contraria, obviamente en esos casos no me altero pero sí me incomoda, pero lo que hago es caso omiso frente a esa opinión o frente a esa estrategia que tenga el otro para alcanzar el fin. Yo repito, soy receptiva y yo no soy reacia al concepto que tenga otro frente a un tema, pero si noto cuando una persona lo hace con argumentos y cuando no lo hace con argumentos, el que no lo hace con argumentos pues lo escucho igual, pero me paso por alto lo que diga. (6, p 8, r 245).

La propuesta de Mayo acerca del mantenimiento de la cooperación espontánea y genuina de las personas en los equipos de trabajo y el fortalecimiento de los métodos administrativos que fortalezcan el trabajo el equipo, tienen límites cuando las decisiones finales las toma un líder, que debe responder ante unos objetivos organizacionales superiores, y que del éxito de dichas decisiones depende su desempeño.

El ejercicio del poder y la autoridad proporciona un marco de referencia para definir la intención que subyace a la participación, este interés puede tener efectos de control y dominación cuando la democracia es sólo aparente, porque las posiciones que divergen se anulan. Obviamente en las organizaciones el marco de referencia para la discusión y la participación siempre serán los valores y la estrategia de negocio; sin embargo las creencias y las intenciones de control de sus líderes pueden marcar una diferencia en el concepto de participación, y generar una idea de democracia falsa al servicio de los intereses de dominación de unos pocos.

3.1.7. Diferencias y confluencias: Líder, director y colaborador.

Sánchez (2008), plantea que diferenciar el liderazgo de la dirección presenta ventajas de tipo analítico, ya que permite delimitar el liderazgo y así poderlo estudiar sin que se vea afectado por calificativos más generales que hacen referencias a la dirección. Robbins (1999) habla de los estudios de Zalesnik de la Escuela de Harvard, quien dice que los líderes y los gerentes son diferentes personas y la diferencia radica en la motivación, en su historia personal y en cómo piensan y actúan. De igual manera expone que los gerentes tien-

den a adoptar una actitud impersonal o pasiva hacia las metas; mientras que los líderes asumen una actitud personal y activa. La expresión que refleja este planteamiento es:

Yo pienso que un director simplemente articula partes mientras que el liderazgo está asociado a la capacidad de generar en el otro su propio desarrollo, o sea, convencer a los demás de su necesidad de autogestión y no solamente de organización, si no que sean productores de mecanismos que les permita desarrollarse como profesionales, que generen un propio modelo de vida un modelo de desarrollo profesional al interior de la empresa, visualizar y ver la empresa en el tiempo, ese tipo de cosas creo que hacen de mi trabajo más que un simple director es un trabajo donde tengo que liderar muchos procesos. (2, p 2, r 24).

Las investigadoras observan que los entrevistados expresan una diferencia marcada entre el concepto de líder y director, dando claridad sobre los límites que existen entre ambos roles; al líder se le atribuye un papel que trasciende el *hacer* en busca de alcanzar resultados, además se le atribuyen mayores cualidades desde la actitud y la responsabilidad frente al trabajo, diferenciándolo con esto del director, a quien se le asignan competencias más relacionadas con la operatividad de la organización, y aunque debe tener características de líder, su función se ve más enfocada a posibilitar la ejecución de las tareas y a velar porque existan las garantías necesarias para su ejecución:

Estoy haciendo una dirección porque estoy dando pautas para que se obtenga un producto (...) El liderazgo no surge de hacer que se cumplan tareítas, eso no es ser líder, eso es ser buen organizador y poner tareas. (2, p 1, r 71)

Porque los directivos, digamos que es más su cargo lo que le da los votos de confianza, en cambio el líder es más su conocimiento y su forma de mover la gente porque si fuera directivo ni Yesid, ni Paul, ni en Bogotá, ni en Cali, me pararían bolas cuando yo hablo. (3, p 9, r 284).

El directivo se convierte en un referente para el líder quién podrá tener autonomía en sus funciones una vez ponga en juego sus atributos y destrezas dentro de un grupo:

Directivo, como un referente en el campo donde se desempeñe, un referente donde la persona se gane su espacio, un referente donde la persona no le dé temor de enfrentar los retos, un referente para que la generación de iniciativas o proyectos, no se queden única y exclusivamente cuando ese directivo exija resultados, no, que esto salga del día a día, que esto salga directamente porque los mismos funcionarios saben que tienen una persona que los representa, que los defienda, que los contemple (4, p 2 , r 41).

Frente a lo anterior se corrobora que existe una diferencia significativa entre los conceptos a los cuales se hace referencia, con relación a la actitud frente al logro de la meta y por esto que mientras el director muestra una mayor responsabilidad frente al resultado final, el líder se interesa por el proceso y por los factores que influyen en la consecución de este, incluyendo las personas del grupo.

Robbins, (1998) plantea que los gerentes o directores prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades solas, ya que se sienten inseguros frente a la toma de decisiones o porque su rol es más el de direccionar tareas para que los colaboradores las ejecuten; por lo contrario los líderes se relacionan más con las personas en forma intuitiva y con mayor empatía, por lo general se involucran en el desarrollo de las tareas, convirtiéndose en modelo o posibilitando la inspiración para el grupo de trabajo. Este planteamiento teórico se corrobora con la siguiente expresión de un líder entrevistado:

Yo tengo en este momento dos personas a cargo y me pasa súper distinto con cada uno, yo siento que soy capaz de trabajar con una persona de esas a través de la conexión, porque nuestros valores, porque nuestra historia de vida, la experiencia, no sé, la forma en que debemos trabajar se conectan; y tengo otra persona que es completamente diferente a mí en todo eso que estoy diciendo, en los valores, en lo que espera de su proceso profesional, entonces a una persona digamos entre comillas, la inspiro, que es rol ideal del líder, le digo mira tenemos que lograr esto, por esto, y entonces responde “si vamos por esa”, y la otra es como “si señora, si señora”, “lo que usted diga señora”, “como usted diga señora”, entonces digamos que en términos generales el rol de un líder, o las características de un líder deberían ser dar mucho, mucha claridad de para dónde vamos. (5, p 2, r 54).

Estos argumentos dan cuenta de que el líder comparte responsabilidades operativas y se interrelaciona con el grupo, lo cual le asigna atributos especiales de confiabilidad, motivación y una alta capacidad de interrelación con las personas. En la investigación se puede evidenciar como los líderes buscan una imagen diferenciadora de un rol frente nivel directivo o gerencial, ya que se percibe que esto los colocaría en una posición paquidérmica o estática; por el contrario se observa en ellos personas dinámicas, innovadoras, participativas e involucradas con la organización, pudiendo ser esto una ventaja competitiva frente a los cargos que desempeñan:

De mi rol como líder opinan, y creo que lo he repetido muchas veces, que soy una líder muy receptiva, muy carismática que como persona joven tengo ideas innovadoras y que soy respetuosa con ellos, entonces en esa medida ellos también son respetuosos conmigo, creo que ese sería como el estilo de líder que ellos ven en mí. (6, p 8, r 282).

Robbins (1998) plantea que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. Según el autor dicha capacidad de influencia puede ser formal y no formal. Lo formal se da por el rol de autoridad asignado por la organización al líder y lo no formal hace referencia a la capacidad del líder de influir fuera de la estructura formal de la organización, es decir, a través de sus cualidades carismáticas. El autor expresa: *no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes*. Respecto a esto en la investigación se encuentran las siguientes expresiones:

No siempre quien es director necesariamente es líder, puede ser un director que no tenga, pues valga la redundancia, no tenga liderazgo, o no sea capaz de influenciar en las personas para la consecución de esas metas que yo ahorita plantee, entonces no necesariamente quien es un directivo es un líder y no necesariamente quien es un líder está en un cargo de directivo, puede haber un líder que no esté en un cargo, pues jerárquicamente muy alto y ser líder (6, p 1, r 27).

Se identifica que no existe un factor común que esté preestablecido para identificar la diferencia existente entre líder y director, y que permita además determinar el límite de donde inicia y termina las funciones de uno u otro, sino que por lo contrario, ambos términos pu-

diesen estar correlacionados y actuar de la mano en la consecución de la meta; esta conclusión se corrobora en la expresión:

Lo ideal es que quien sea un directivo tenga un liderazgo y sea líder y quien sea un líder pues tenga un cargo directivo para que pueda liderar, entonces la idea es que haya esa pues esa correlación (6, p 1, r 36).

Otro factor diferenciador que se establece en la temática del liderazgo es el concepto del líder frente al de colaborador, esto con el fin de identificar los factores que los diferencia en el momento de interactuar en una organización y de ubicar las funciones que se atribuyen a cada uno frente a la consecución de los objetivos y el logro de las metas.

Al realizar un rastreo teórico y corroborarlo con las entrevistas para la realización de la presente investigación, se concluye que el líder se diferencia del resto de los colaboradores porque da valores agregados al cumplimiento de los objetivos de la organización; el colaborador ejecuta sus funciones basado sólo en el cumplimiento de tareas, tal y como lo planteaba Taylor en su teoría, expresando que el trabajador sólo se preocupa por el día a día, y tiene incluso, temor de dar más y perder con ello su trabajo, a diferencia del líder quien interesa por aprender y generar una actitud prospectiva frente a él. En la teoría de la administración científica, Taylor diferencia el líder desde su rol y sus funciones, con los demás trabajadores, para él, el líder era un facilitador de las relaciones laborales, era quien coordinaba y dirigía a los colaboradores hacia un objetivo común:

El colaborador puede ser alguien que operativamente te rinde, te hace las cosas como tú las esperas, pero no hay un valor agregado, aprende a trabajar el día a día (4, p 4, r 141).

Frente a este tema Bass (1985) plantea que el líder excede a sus colaboradores en inteligencia, escolaridad, confiabilidad en el ejercicio de responsabilidades, iniciativa, persistencia, actividad y status socioeconómico.

Desde la anterior perspectiva puede plantearse que a pesar de las diferencias que puedan existir entre la caracterización de un líder y un colaborador respecto a sus roles y la forma

en que se desempeñan con relación a la consecución de las metas, existe como factor común el componente humano, el cual es mediado desde el líder para facilitar el trabajo grupal y conseguir que el colaborador vaya más allá de su quehacer.

Un líder es una persona que por encima de sus intereses logra anteponer otros intereses; intereses de una calidad superior, intereses colectivos, intereses de grupo y que logra hacer que sus compañeros, su grupo de trabajo, sus conciudadanos, sus vecinos, dependiendo del escenario donde se mueva ese líder, sean capaces de generar proyectos y sean autogestores. (2, p 2, r 34).

Para concluir este apartado diremos que es evidente que existen diferencias y confluencias entre los roles del líder, director y colaborador. Cada uno de ellos cuenta con aspectos que le son particulares y que se complementan para lograr el equilibrio en una organización. El líder se destaca por su capacidad de hacer y de interactuar con el colaborador, además de que se diferencia de este, por el compromiso, su capacidad visionaria y por la habilidad para integrar los objetivos del grupo con la estrategia de la organización. El director igualmente se visualiza como una persona que desempeña una función importante en la organización desde la asignación de la tarea y el aseguramiento de los recursos, además de que se convierte en un referente positivo para el líder y para el grupo.

3.2. Organización

3.2.1. Organización pública y organización privada

Las organizaciones del sector público y privado comparten estrategias y objetivos similares desde el punto de vista de gestión y sostenibilidad. Frente a la función de liderazgo, en el sector público este es percibido más como una constante y un placer innato del líder por el contacto y el servicio a los otros, ejemplo de esto es la expresión:

Si yo comparo el sector público y al sector privado de pronto está muy dado a que en el sector público el líder sea como más continuo porque aquí te relacionas con la sociedad, te relacionas con el entorno, te relacionas con tu actividad laboral, mientras que de pronto si lo veo

por el lado privado, muchas veces las personas trabajan única y exclusivamente para darse gusto en lo que hacen. (4, p 6, r 215).

En el sector privado hay una función ejecutiva en búsqueda de una retribución más de índole económico. La organización privada es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportes privados de capital, con el fin de obtener ganancias. En la organización privada, los bienes y servicios que se producen están destinados a un mercado y se rige por el sistema de pérdidas y ganancias cuya finalidad principal es aumentar beneficios. Ejemplo de esto es la expresión:

En el sector privado el cliente manda porque es el que entra el billete. (...) No es lo mismo ser empleado del sector público que ser empleado de una empresa privada, no es lo mismo ser líder de su propia empresa a tener que convencer a otros del ideario de una empresa, o convencerse uno mismo, o enamorarse uno mismo de un cuento que es de otros, claro que el liderazgo depende de donde estoy yo, por ejemplo en la empresa privada el ideal es un ideal muy económico o sea hay que ser eficiente en el gasto. La empresa privada está en función de un rédito económico porque como su nombre lo indica es de unos privados que quieren un beneficio individual, obviamente hay un beneficio colectivo pero el ideal principal es el beneficio individual, producir un capital, mientras que cuando uno es servidor público uno ya no ve el mundo desde esa óptica, ya uno no ve el bien económico como un fin en sí mismo, sino como un medio para lograr un objetivo social. Entonces el liderazgo es muy distinto. (2, p 15, r 534).

Para Heady (2000) las organizaciones públicas son instituciones creadas para la prestación de servicios y la administración de bienes que son objeto de interés de una comunidad en general. Las organizaciones privadas nacen para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. Según Bazeman (1998) esta es la principal diferencia que existe frente a la organización pública.

Para las investigadoras estas posiciones pueden entenderse también como un sesgo o un condicionamiento más de tipo cultural y circunstancial, que en una realidad propia de cada

tipo de organización, ya que dentro de los objetivos sociales que son tenidos en cuenta en las organizaciones privadas, está la satisfacción de las necesidades de los consumidores, la generación de riqueza y tecnología, la generación de empleo, el mejoramiento del nivel de vida de los empleados, entre otros aspectos que también guardan relación con el concepto de lo público, y es así como ambos sectores comparten responsabilidades y riesgos frente al Estado y frente a la sociedad. Ejemplo de esto es la expresión:

No lo separo ni siquiera del sector público o privado, lo hablo por igual, el riesgo de una mala decisión y que lleguen a sancionar es igual. (4, p 11, r 377).

Bozeman (1998) plantea que todas las organizaciones son públicas, donde lo público es una cuestión de gradualidad que influye en mayor o menor grado a una organización, limitándola o facultándola con base en las lógicas que operan en ella desde la autoridad política.

Desde la perspectiva de lo público, se identifica que el trabajo en equipo que se expone en las entrevistas tienen relación con el tipo de liderazgo trascendente, donde los objetivos que el líder y el equipo de trabajo quieren alcanzar, están relacionados con el beneficio a los otros, en este caso la sociedad, a la cual el líder y sus colaboradores (llamados en las entrevistas servidores públicos), se deben como personas.

Según Jorge Yarse (2011) el liderazgo trascendente es una influencia positiva en los demás para el logro de un bien común, que busca la realización de valores a nivel personal y colectivo, obrando por motivos trascendentes para construir sociedad. Los fundamentos de este tipo del liderazgo según el autor son: Los motivos trascendentes, la realización de valores y el servicio a los demás. Ejemplo de esto son las expresiones:

Uno se gana que la gente lo vea como ese referente, como te lo decía antes, que se ve más en el sector público por lo que tienes que estar rodeado de más sociedad, tienes que estar atendiendo a la sociedad sin esperar nada cambio por la labor que desempeñas. (...) Si el funcionario público se desempeña atendiendo a un usuario como se lo merece de ahí parte un liderazgo. (4, p 7 r 238).

Entonces el liderazgo es muy distinto, yo cuando dirijo una entidad tengo que tener en cuenta que el jefe, mi jefe, está parado en una taquilla, en la tesorería pagando un impuesto con el que me pagan a mí y mi jefe no está sentado en la gerencia como en el sector privado. (...) En lo privado el ejercicio del liderazgo no trasciende, se concreta a unos ejercicios muy individuales, muy particulares, se vuelven logros muy personales. En el sector público el monopolio que ha tenido el Estado de ciertos controles ha hecho que la gente que trabaja en el Estado se sienta como el mayor dueño, ya no son los administradores, no son los dueños de lo público y eso es un error enorme, entonces cuando uno tiene que ejercer un liderazgo desde lo público tiene que empezar convenciendo al empleado público de que él no tiene un privilegio, él tiene una obligación social, que el hecho de que tenga un trabajo que le permita a hacer una vida no le da derecho a controlar lo público como si fuera personal y que además este cliente que está ahí que es una persona, un indigente, una persona vieja, una persona pobre, y merece tanto respeto como cualquier otro. (...) Lo público así se haga desde lo individual siempre está dirigido hacia un bien colectivo, lo público trasciende al individuo. (2, p 15, r 541).

Según Ferrel Heady (2000) las organizaciones públicas son instituciones creadas para la prestación de servicios y la administración de bienes que son objeto de interés de una comunidad en general; las instituciones públicas representan el poder y el control del Estado en una sociedad. De igual manera en el ámbito de lo público, la gobernabilidad busca preservar los principios de democracia, igualdad, justicia y equidad; en esta medida desde el punto de vista de las investigadoras, el Estado corre el riesgo de caer en el asistencialismo de la población y de enfocar más el trabajo sobre lo colectivo que sobre lo individualidad, lo que lleva al riesgo de la masificación de las acciones con el fin de buscar cobertura e impactar sólo sobre los indicadores institucionales, arriesgando la calidad y la transparencia en la gestión. En esta medida el sector público requiere de líderes con la capacidad para integrar en su gestión factores políticos, sociales, culturales y económicos y tratar con ello de mitigar riesgos, conflictos organizacionales y sociales.

Según Bazeman (1998) los líderes públicos hacen elecciones respecto a los mecanismos necesarios para alcanzar las metas de las políticas públicas, teniendo especial cuidado en saber reconocer cuando una elección es apropiada y por qué, ya que las características de la población a la que van dirigidas las políticas de acción, varía de un lugar a otro por factores

educativos, sociales, culturales, religiosos, entre otros. Esta situación marca la diferencia con el sector privado, donde existen políticas operacionales frente al mercado y los sectores poblacionales, generalmente basados en términos económicos. Según el autor la administración pública se entiende como un conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos preestablecidos, que se orientan al cumplimiento de fines específicos en una comunidad o población en especial. Para dar cumplimiento a estos objetivos, se analiza el papel del líder del sector público, el cual además de tener una formación básica, debe conocer los principios del servicio público para priorizar en el logro de objetivos orientados a la búsqueda de bienestar social:

Hay que hacerle ver al servidor público que él es el hacedor de una política de lo público y que su función es servirle al jefe, y ¿cuál es el jefe?, la sociedad, una sociedad que espera que con la confianza que han tenido en mí pueda retribuir y preservar lo público para el goce colectivo, entonces yo tengo que ver las cosas con dos ojos muy distintos yo tengo que mirar el mundo desde dos ojos muy diferentes cuando estoy en lo privado y en lo público. (2, p 15, r 564).

Otro factor a analizar del sector público es aquello que tiene relación con las personas y la forma cómo se establecen las relaciones de poder y confluencia. Según Bazeman (1998) en las organizaciones públicas hay conceptos que se interrelacionan para convertirse en los fundamentos teóricos esenciales para el estudio y la práctica de la gestión de los líderes, uno de ellos se relaciona con la dependencia, desde aquí el autor plantea que los administradores o líderes públicos son a la vez, jefes y agentes, y ambos roles deben enfrentarse con una información similar para el manejo de los conflictos de intereses y de los riesgos públicos y políticos que ello implica. El autor se plantea la pregunta si el líder público es simplemente un actor o en realidad tiene autonomía para ejercer sus decisiones, y si esto es una obligación o una elección. Plantea además que aunque existen delimitaciones respecto a las funciones administrativas y ejecutivas, para el líder es necesario formular estrategias que permitan el ejercicio del liderazgo en la administración del sector público, principalmente por la complejidad en la toma de decisiones y lo que ello implica en el ámbito político y social. Ejemplo de esto es la siguiente expresión:

En una entidad pública creo que ocurre (...) la permanencia del equipo de trabajo de uno, en unos casos depende por el tema de carrera administrativa que se lo ganen en esa competencia, pero obviamente para eso está la calificación, entonces quien es bueno continua y quien no es bueno, en la calificación no sacará una buena calificación y tendrá que irse, pero también depende lastimosamente cuando estamos en una entidad pública, juega mucho esa parte política, entonces son compromisos que el alcalde de turno tiene con el concejo y los concejales, todos tienen un grupo político, que también adquieren unos compromisos, entonces es una cadena que nunca se va a acabar y muchas veces la permanencia no depende tanto de lo bueno que sea el funcionario, de lo idóneo que sea el funcionario, sino de compromisos políticos que no se pueden romper y a los que uno evitar, no hay nada que hacer. (6, p 8, r 268).

Dado lo anterior, puede pensarse que existe una diferencia en la manera en cómo puede asumirse el ejercicio del liderazgo en un organización del sector público y privado, observándose una serie de condicionamientos en las actuaciones del líder que podrían afectar el desempeño de sus funciones. Se establece que una de las principales diferencias del estilo de liderazgo que se da en el sector público, respecto a las organizaciones de tipo privado, es la autonomía frente a la toma de decisiones y el enfoque o dinamismo que se le da al grupo de trabajo para la consecución de las metas, ya que en lo público hay un condicionamiento desde lo social y es la responsabilidad de administrar algo que le pertenece por Ley a otros, en este caso la sociedad representada por el Estado; en lo privado hay un capital que le pertenece a unos cuantos (accionistas) y el objetivo es la competencia y la rentabilidad, y aunque el líder busca un único fin, y es la gestión y administración de los recursos, el enfoque y las estrategias de trabajo pueden variar respecto a la forma en que facilita la confluencia del equipo de trabajo y ejerce el poder en la toma de decisiones.

3.2.2. Estructura y jerarquía

Se evidencia en los testimonios de los líderes que el estilo de liderazgo se ve impactado por el diseño organizacional en tanto éste imprime límites a los procesos, facilita o no la toma de decisiones, demora los cambios y las decisiones que toma normalmente un líder. Esto es posible evidenciarlo en la siguiente expresión de un entrevistado:

Lo que pasa es que eso tiene que ver cómo está el organigrama, entonces si es muy aplanado se pueden hacer las cosas. Eso no tiene que ver con el sector, tiene que ver cómo está el organigrama de la organización, cuando es muy vertical cuando hay muchas dependencias, cada una de esas personas tienen que hacer algo para que las cosas, o se hagan, o no se hagan, o sea cada uno decide. (...) Entonces esas cosas cuando hay personas en ese organigrama que toman decisiones y uno dice ve, entrégaselo ya, no aquí dice que tres días, entonces por más que el de arriba diga o por más que otro diga, si uno de toda la cadena dice que no, el proceso se para. (...) Cuando no tienen acceso a mí por ejemplo, como sería eso en una organización grande, eso lo decide el presidente y el presidente se mantiene en Bogotá o se mantiene haciendo gestiones, entonces vea, el presidente no ha firmado, lleva ocho días, pero es que necesitamos eso, pero es que él no ha venido entonces eso demora, vuelve la organización lenta, torpe, se enlentece todo eso. (1, p 8, r 263).

Es claro que cuando se habla de estructura real de la organización no se hace referencia exclusivamente al ordenamiento jerárquico que queda plasmado en el organigrama y que corresponde al diseño formal, sino que el concepto apunta también a la forma como se relacionan los empleados para que contribuyan con los objetivos de la empresa; y es en este último punto en que los testimonios de los líderes sugieren que tanto el diseño formal como la estructura informal de las organizaciones impactan la cultura y con ella los rasgos preferidos en el liderazgo, limitando las actuaciones individuales de los líderes. Lo afirma Jorge Etkin: la estructura se refiere a la forma en que se divide y asigna el trabajo, y también a las relaciones a través de líneas de autoridad y redes de comunicación, (Etkin, 2000: 25). Por su parte, Simon (1972), considera la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización que infiere de las operaciones reales y en el comportamiento de la organización. La siguiente expresión está asociada a este componente no formal:

El termino astucia política es algo digamos que es como muy común en más en NV y en el grupo, es una cualidad que se ha venido desarrollando o una fortaleza que se ha querido desarrollar. La astucia política es buena que es fea porque habla de ser hipócrita por así decirlo, porque astucia política es no case peleas innecesarias, diga las cosas sin cambiar su esencia pero diga las cosas de la mejor manera posible y sepa relacionarse, busque la gente que trabaje para usted, para mí, esa es la astucia política. (3, p 5, r 162).

En los sectores público y privado se evidencian características en el diseño organización formal e informal que impactan la función y el estilo de comportamiento del líder dentro de ellas y que puede percibirse de diferentes maneras según el rol que deben asumir. En las estructuras organizacionales el diseño de los procesos y el flujo de la información para la toma de decisiones, son estrategias que determinan el nivel de desempeño que entrega una compañía; y este desempeño se desliga de la relación directa y única con el liderazgo. Estas variables organizacionales se convierten en facilitadoras o no, del funcionamiento del liderazgo y del estilo del líder, y es de esta manera, particularmente en los testimonios del sector público que se identifica que tanto el diseño de las estructuras como de los procesos son obstaculizadores del flujo natural de los logros de un equipo de trabajo, y se convierten en una variable adicional con la que los líderes deben sortear sus resultados. Al respecto un entrevistado sostiene que:

La empresa era tan gigante que no se sabía quién podía tomar esa decisión, entonces había que cambiar los procesos en planeación, entonces me puse en esa tarea, cambiamos los procesos, los devolvieron después, no hablaron cuanto valía eso, que de donde salía la plata, que no valía, que la gente estaba, que entonces ese tiempo de esa gente que, pues, dos años y no se hizo. (1, p 8, r 226).

En el sector privado se observa, que si bien los diseños organizacionales formales tienen una arquitectura que promueve el trabajo colaborativo, la eficiencia de los procesos y la dinámica de los resultados, es la estructura informal en las relaciones de poder, es decir las que intervienen en el ejercicio del liderazgo:

Vuelve y juega el tema de astucia política (...) Para tu poder ser líder tienes que manejar demasiado bien eso, en las compañías del GN piensan en (este canal) y no piensan en los cargos, porque se mantienen ocupados. Si tu lo ves, al que llama CH es a mí, NL me llama es a mí, CF me llama es a mí, porque he tenido muy buena relación, entonces te empiezan a ser visible, entonces la astucia política te da visibilidad y te da liderazgo. (3, p 10, r 317).

Otro entrevistado:

(En las compañías) creo que hoy en día, (...) hay un punto donde tú tienes cierta libertad, pero definitivamente te están observando, y no te están observando porque queramos ir a observar, no, es porque este es el método, (...) y “por qué no se enteraron” y “por qué no tal cosa”. En verdad muchas veces como tú quieres hacer las cosas y los mecanismos que decides para que la gente se movilice no son los que puedes implementar. (5, p 5, r 171).

Tal como lo afirman (Edwards, 1979; Gordon, 1972), la estructura de una organización varía dependiendo del tamaño de su fuerza laboral, pasando de ser organizaciones simples y pequeñas a estructuras grandes y burocráticas así entonces estas estructuras pueden llegar a verse más flexibles y dinámicas, dadas las tendencias administrativas actuales, las cuales están influenciadas por la tecnología y los nuevos conceptos de gestión.

En los testimonios, se asocia el rol de liderazgo con la ubicación jerárquica en la compañía, los líderes comprenden su rol como un intermediario de los conocimientos, entendimiento de la estrategia entre la alta gerencia de la compañía y las personas que no tienen el rol de líder; este hallazgo es homogéneo tanto en los testimonios del sector público como privado. Un ejemplo es la expresión:

En las organizaciones se tienen que desarrollar las jerarquías para poder establecer responsabilidades más claras. Porque vos no puedes desde la gerencia empezar a mandarle un mensaje a todo el mundo y que cada quien desde una anarquía o lo que sea, todo el mundo diga “vamos por el resultado”, no, yo necesito que hayan ciertas personas que dirijan y entonces empiezan a nacer unas jerarquías para que esas personas vayan entrando en ese conocimiento. Digamos de la estrategia de la organización y cómo se empiezan esas responsabilidades a ir bajando, y bajando y porque de una u otra forma llevar a la gente a ese resultado del que hablamos al principio requiere que esa persona que te esta direccionando tenga la capacidad de hacer que la gente se movilice y eso en grandes grupos no se puede, entonces vos empezar a armar unas jerarquías con pequeños grupos donde entra la capacidad y el poder, si eso es como un tema de capacidad también. (5, p 1, r 19).

Se expresa un imaginario de una organización vertical en donde los líderes son roles fundamentales que van adquiriendo dominio, conocimiento a medida que ascienden por dicha estructura; esto significa una comprensión de la movilidad y el desarrollo en términos de ascenso en la estructura organizacional. En este sentido, el rol del líder está asociado al concepto de jerarquía fayoliano, en donde se concibe que los jefes van desde la autoridad suprema, a las personas inferiores; esta condición según Fayol no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, así mismo, plantea Fayol que en las organizaciones debe mantenerse el orden, en el orden material aplica la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; y en el orden social, plantea que es preciso que haya un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado.

De acuerdo a los testimonios, se percibe que la estructura formal se constituye en el marco de referencia de la organización; esta idea se soporta en la diferenciación de áreas, de puestos de trabajo, la formulación de normas y procedimientos y las relaciones de autoridad.

Se evidencia en los testimonios que se percibe que el rol que ejerce el líder, le permite obtener resultados en función de las actuaciones que decida con relación a su equipo de trabajo y a la organización. Este desempeño impacta directamente sobre la percepción personal que de él se tenga, el rol del líder otorga poder y visibilidad, y este último es una retribución adicional que el líder percibe en el ejercicio de su rol, pues identifica que en las organizaciones se reconoce a la persona, no al líder, o al rol del líder. Veamos las siguientes expresiones:

Cuando toco personas es tomar decisiones impopulares; esas son tal vez de las más difíciles, pero ya he aprendido, ya soy un poquito más consecuente a la hora de tomar decisiones impopulares porque sé que al final he aprendido a que no me duela, porque siempre me duele, he aprendido a tomar la decisión y voltear, que la gente vea, así sea una decisión no muy popular, dice “Ah, si la tomó A es porque algo bueno viene o porque tiene sentido lo que está haciendo”, entonces me he volteado más bien como por ese otro lado. (3, p 7, r 218).

Este entrevistado también expone:

He desarrollado muy buenos segundos, a ellos todos los días les inculco y les digo que quiero que se sienten en esa silla, entonces yo pienso que esa... digamos, por así decirlo, esa hambre y esas ganas de sobresalir y de sentarse en esa silla sin miedo, porque yo les digo: “El día que ustedes se sienten en esa silla es porque yo estoy en otra más grande”, yo por eso no tengo miedo, entonces desarrollar buenos segundos para mí es el éxito de la regional. (3, p 8, r 249).

Hersey (1985) afirma que el poder es percepción. Lo que dinamiza la conducta de los seguidores no es necesariamente la cantidad de poder que detentan los líderes, sino cuánto poder perciben los subalternos que el jefe está dispuesto a usar y puede hacerlo. Cuando los seguidores saben que el líder tiene la confianza de sus superiores dentro de la organización, así como otros poderes tanto de recompensas o de sanciones, es entonces cuando los seguidores tienden a darle a su líder más poder personal.

La estructura formal de una organización está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido.

La estructura informal es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajo dentro de la organización. La estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Son producto de la interacción humana y de las interacciones del grupo, dentro de la organización. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos. La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total de una organización, con respecto a este postulado se observa la siguiente expresión:

Hay organizaciones que son el líder, las puede moldear y la institución se acomoda como la ropa al líder, pero hay otras organizaciones que son como una coraza, como una armadura que no se dejan mover. (...) Hay un cuento que dice que las personas pasan y las organizaciones quedan, eso es mentiras o sea, las personas las hacen las organizaciones, las organizaciones las hacen las personas o sea las organizaciones tienen el sello de las personas, una persona llega y modela la organización es decir, la deja como quiere para bien o para mal. (1, p 6, r 183).

A partir de lo anterior se dimensiona el concepto de liderazgo en la dinámica organizacional como un ejercicio de mutuo complemento, donde los aportes del líder y el planteamiento de la estrategia de la organización, dinamizan en trabajo y permiten que las relaciones concluyan en el logro de los objetivos.

3.2.3. Organización y liderazgo

El estilo de liderazgo puede estar directamente relacionado con el sector público o privado donde se encuentren las organizaciones, pues las características requeridas para imprimir el estilo de liderazgo se repiten de igual manera en ambos sectores, asuntos como los procesos, las políticas, las ideologías están en todos los sectores, pero es el estilo de liderazgo el que marca la diferencia y funciona al interior de estas variables. Para el caso de las instituciones públicas, el estilo de liderazgo transformacional y la congruencia de valores, son aspectos esenciales para conducir al éxito estratégico en la dirección pública. Por otro lado, en las empresas privadas el liderazgo transformacional afecta positivamente la eficacia, en tanto que el estilo de liderazgo transaccional tiene un efecto negativo sobre la eficacia. La congruencia de valores es también en las empresas privadas un determinante del éxito (Pedraja-Rejas y Ponce: 2007). Al respecto se observan los siguientes testimonios asociados:

Todas las organizaciones se trazan unas metas y unos objetivos, cualquier organización tiene un qué hacer y tiene una misión, una visión, entonces tiene que haber alguien que lidere, que las saque adelante, no puede haber una empresa si no hay alguien ahí que de directrices y lineamientos y que sea capaz de llevar a un grupo de colaboradores a cumplir esas metas. (6, p 1, r 41).

Yo trabajo en una entidad pública, obviamente mi estilo de liderazgo se tendrá que mantener porque es mi estilo de liderazgo, pero al ser una entidad pública también hay una parte o un contenido político que uno no puede desconocer, entonces siempre está en juego esa parte política, con ese estilo de liderazgo, siempre trato que prime mi estilo de liderazgo dándole cumplimiento a esa parte política que por más que uno quiera siempre va a estar ahí, pero hay momentos en que esa parte política incide o de pronto opaca el estilo de liderazgo de cualquier directivo o líder dentro de la administración. (...) El estilo de liderazgo como estilo, es algo que uno no puede perder porque entonces no para mí no habría un estilo sino que sería como un líder que se adapta de acuerdo a la institución yo pienso que uno debe mantener su estilo de liderazgo independiente de donde este, obviamente acogiéndose a unas directrices y unos lineamientos de la empresa donde uno trabaja o de la entidad pública, es decir si yo trabajo en una entidad pública o en una empresa privada yo me reconoceré como líder de la misma manera en uno o en el otro, obviamente el trabajo será distinto pues de acuerdo a la misión y visión que tenga cada una de esas empresas. (6, p 4, r 135).

McGregor (1979) propone que no existe un interés natural en las personas a asumir el trabajo como una responsabilidad propia, y que decididamente se asume con ligereza y no se integra a los motivadores de la vida personal. Afirma que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización y que por ende el ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Se evidencia en los testimonios un interés marcado en los líderes, y una responsabilidad asociada a su ejercicio de liderazgo, a permear los equipos de trabajo con el compromiso laboral a niveles personales, en tanto que logren realizar sus proyectos individuales a través de las oportunidades que otorga la organización, y que los resultados obtenidos se tomen como propios, así como los sacrificios y renunciaciones personales para lograrlos.

Desde la perspectiva de Etkin (2000) la organización se entiende como un sistema donde los procesos se interrelacionan para lograr un objetivo en común, este autor plantea que la organización es la integración de individuos y grupos, en el marco de orden formal que establece las funciones que ellos deben cumplir; y por ello existen acuerdos, normas y pautas que se interrelacionan para generar una acción coordinada, conocida como la acción organizativa.

Se identifica que el tipo de organización impacta las características particulares del ejercicio del liderazgo, asuntos como la estructura organizacional, la flexibilidad de procesos, toma de decisiones, canales de comunicación son determinantes en las prácticas del líder y en la exposición que él hace de sus atributos personales en el ejercicio del liderazgo. Lo anterior se puede evidenciar en el siguiente testimonio:

Para una organización que digamos que tiene procesos muy cerrados, que las decisiones ya están tomadas, ser líder es muy complejo; digamos que se vuelve demasiado complejo y te cortan, te cortan todas las alas, entonces ese proceso de liderazgo yo creo que se muere en este tipo de compañías. (3, p 5, r 152).

Lo anterior indica que no es posible una homologación o estandarización de los llamados "modelos de liderazgo" que se presentan en las organizaciones; es necesario precisar que cuando se habla de estructura formal no se hace referencia exclusivamente al ordenamiento organizacional que queda plasmado en el organigrama, sino que el concepto está apuntando a aquellos postulados que desde la prescripción se refieren a la forma como se relacionan (o se deben relacionar) los empleados para que contribuyan con los objetivos de la empresa:

Un líder puede ser líder si lo dejan y si lo acompañan en ese proceso porque hay compañías, no voy a decir cuál porque estamos en filmación, pero compañías donde tu queriendo ser líder y manifestando todo ese potencial te cortan las alas y te dicen: No, su tarea es ésta y dedíquese, límitese a respirar y hacer esa tarea. (3, p 5, r 147).

Contrario a lo propuesto en la teoría sobre el liderazgo se observa cómo el rol del líder, su estilo personal para ejercer las responsabilidades y las políticas organizacionales limitan la

autonomía, participación y autodesarrollo de las personas de los equipos de trabajo. Esta situación dependerá de la rigidez y características especiales de estos líderes. Este hallazgo implica que aplicación de los estilos de liderazgo que propone la teoría son parciales en el mejor de los casos, los líderes toman aquellas características que interpretan como favorables y que asocian y aprueban bajo su propio estilo personal; y finalmente que en la realidad de las organizaciones, la propuesta teórica del liderazgo que en su mayoría indica logros hacia la tarea y las relaciones. La siguiente expresión es ejemplo de esto:

En verdad yo siento que eso de que la gente se auto desarrolle es un discurso que en esta organización es muy difícil porque hay demasiadas reglas y políticas que controlan, demasiadas desde mi punto de vista, o sea, la organización tiene reglas con la gente como si el mundo fuera de auxiliares. (5, p 6, r 200).

Las decisiones y acciones de equipo son limitadas por el líder cuando estos van en contra de sus propios puntos de vista; esto significa que el líder enmarca los comportamientos y resultados, y da posibilidad de movimiento y libertad en aquellos aspectos que no se salgan de sus propios esquemas y posiciones personales, así se observa en siguiente testimonio:

Yo ahí trato de generar ciertas libertades, así no estén permitidas, (risas) me pasó que la política de vacaciones, que no sé qué, que tanto, que al año, que solamente (...) Porque creo que no son fundamentales para el ejercicio de lograr el resultado que la organización espera, pero en mi nivel de exigencia yo digo “esto no es tan importante como para que yo le ponga meollo a ese asunto”. O sea ¿vamos a ser directivas también, en decirle “mira tus vacaciones”?, pero “mis hijos, mis vacaciones, mi espacio”, no, ahí si yo no interfiere; o sea a mi sígame respondiendo por los resultados. Esos temas en los que yo sería como distinta como líder porque creo que ahí no están los logros que quiero obtener, pues en esas reglas como tan bizantinas, antiguas. (5, p 10, r 356).

Así mismo el estilo personal sugerido en las teorías de liderazgo con enfoque carismático y transformador, como un aspecto fundamental en el ejercicio de un líder, se ven limitadas por las políticas organizacionales, cuando existen aspectos que con contrapuestos; se debe

priorizar lo determinado por la compañía; esto implica que los líderes deben hacer un equilibrio permanente entre sus estilos personales y el marco de actuación determinado del contexto organizacional en el que se mueven.

Desde la anterior perspectiva Bass (1985) plantea el liderazgo transformador como aquel en el que el líder involucra a sus colaboradores en el logro de los objetivos, esto a su vez le permite incrementar la madurez y la motivación para que los colaboradores vayan más allá de sus propios intereses, orientándose más hacia el pensamiento del grupo, de la organización y de la sociedad. El autor también se refiere al término institución para definir todo aquello que está establecido, donde lo establecido hace referencia a lo instituido. El término institución se refiere a reglas verticalistas y a normas impuestas a sus integrantes. Mientras que el término organización, se refiere a pautas que se construyen desde el colectivo, es decir, se refiere a una construcción socialmente compartida, no impuesta.

3.2.4. Poder

La influencia del líder sobre el grupo de trabajo está basada en la relación de poder que establece, identificándose una influencia directa sobre la conducta y actitudes de las personas y sobre los acontecimientos laborales. El líder ejerce el poder de referencia, donde la fuente de poder son las cualidades personales del líder que permiten que el grupo se identifique con él.

Dentro de los enfoques teóricos del liderazgo se encuentra el enfoque de poder de influencia, el cual plantea que el poder que posee un líder y su importancia en la influencia que ejerce sobre los colaboradores y demás personas relacionadas con la organización. Muchinsky (2000: 371), hace una distinción entre las diversas formas de poder: *poder de recompensa, poder coercitivo, poder legitimo, poder experto, y poder de referencia; dependiendo del enfoque del poder serán los resultados que se logren en el grupo, bien sea de compromiso, conformidad o resistencia*. Los siguientes testimonios son una muestra de ello:

Cuando me toca desechar con el ejercicio del poder, ideas que yo considero valiosas de mi grupo. Cuando hay alguien que ha aportado una cosa muy buena pero hay una persona con más poder y decide que eso no es así, entonces eso me parece terrible porque estoy negándole a alguien la posibilidad de brillar porque se hizo un ejercicio de poder. (2, p 11, r 380).

Ya era el jefe, lograr ese posicionamiento es muy difícil, cuando uno llega de la calle como jefe se reconoce ahí mismo la jefatura, pero cuando tu estas dentro de una entidad y comienzas a manejar un proceso de crecimiento profesional de seres dentro de la empresa, los que están contigo van empezando a perder el tema o sea, no ven en tus directrices temas de liderazgo o temas de coordinación sino “mira este hombre en lo que esta”, “mira como nos va a poner a voltear” “nos va a poner a trabajar. (2, p 12, r 424).

La autoridad en la toma de decisiones es una de las características más fuertes evidenciadas en los líderes. En la práctica de las organizaciones, son ellos los decisores finales de las actuaciones, estrategias y acciones de los equipos a cargo, y entienden por esto que sus posiciones y puntos de vista son entendidos como superiores e infalibles. Las decisiones y acciones de equipo son limitadas por el líder cuando estos van en contravía de sus propios puntos de vista; esto significa que el líder enmarca los comportamientos y resultados, y da posibilidad de movimiento y libertad únicamente en aquellos aspectos que no se salgan de sus propios esquemas y posiciones; esto se observa en la siguiente expresión:

Escucho pues como la versión de cada uno, y yo ya tomo la decisión. (...) El equipo, las estrategias que implementa son las que conjuntamente hemos decidido, entonces no ha ocurrido que se plantee una cosa y que salgan a hacer otra, por eso siempre y es muy difícil que ocurra, porque por eso yo doy la oportunidad de que el tema se discuta para que lo que vallamos a hacer pueda salir adelante y no hayan tropiezos en el camino. (...) No necesariamente el líder siempre es el que tiene la razón sino que el líder debe todos los días consultar pues con su grupo de trabajo para tomar la decisión más acertada. (6, p 8, r 255).

Así como las decisiones, los resultados de los equipos son entendidos como responsabilidad del líder, porque ha asumido que su rol es de máximo conocimiento y dirección. Los líderes entrevistados advierten en el resultado de sus equipos limitaciones, e identifican como parte de su rol la compensación de estas renunciadas, el líder asume que su conocimiento y expe-

riencia supera al de su equipo, siempre, dado el hecho de ser líder, o jefe. Las siguientes expresiones son muestra de esto:

Para mí es muy importante a pesar de tener un cargo directivo, antes de imponer mi decisión prefiero, o es mi estilo de dirección, cuando hay un problema yo primero consulto con mi equipo de colaboradores, dependiendo de ese problema que hay en el momento, escucho la opinión de cada uno, la versión de cada uno y digamos que me creo ya una historia o un problema más real, de lo que está pasando y a partir de escuchar al otro, es que tomo la decisión; la decisión la tomo yo pero la tomo primero antes de tomarla consulto a mi equipo de trabajo para tratar de tomar la decisión más justa y más acertada. (6, p 3, r 94).

Si es un problema de desalineación (risas) me vuelvo la más terca del mundo por lo que te he dicho, o sea, mira a mí se me ocurre que hagamos salchichas y bueno somos es una empresa de otra cosa, no!, venga o sea, ahí no hay discusión, es por aquí y punto, sí? , pero si son ideas que yo nunca había pensado o que en un principio que no me suenan ahí es donde si abro el espacio para que las discutamos y reflexiono y en verdad soy terca de entrada pero es como un ejercicio permanente de querer en verdad cambiar de observador. (5, p 7, r 241).

Se observa un estilo impositivo del punto de vista del líder con respecto a algunas políticas organizacionales, en ocasiones, el líder interpreta las políticas y de acuerdo a su estilo da las indicaciones al equipo, en esta interpretación puede haber un juicio de valor y un interés por sobreponer sus creencias particulares a las políticas y definiciones comunes. Muestra de esto es la siguiente expresión:

He impuesto mi estilo de liderazgo y hasta ahora he hecho las cosas como creo que se deben hacer y no ha habido pues como oposición al respecto, nadie se ha opuesto a mi estilo de liderazgo , no he tenido problemas con nada ni con nadie por implantar mi estilo de liderazgo, hasta el momento, seguramente en el que hacer o en el tiempo que falte en mi trabajo pues habrán momentos en que seguramente uno tendrá que callar frente a ciertas cosas o ser más prudente de lo normal, pero hasta el momento yo no, pues mi estilo de liderazgo se ha mantenido. (6, p 5, r 163).

El poder del líder adopta una forma diferente de influencia frente al grupo. Aparece un interés por demostrar un estilo que renuncie al poder impositivo y demagógico, el líder utiliza los escenarios de decisión para influenciar e involucrar activamente al equipo quien difícilmente podrá resistirse a la invitación de participar.

Se evidencia en algunos estilos de liderazgo, el interés del líder por romper los esquemas autocráticos y demuestra su influencia y poder desde la óptica del trabajo en equipo y las responsabilidades compartidas. Fayol distingue en el líder la autoridad legal inherente a la función, y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral y de aptitud de mando; es esta última la requerida en estas acciones, los líderes identifican un efecto de reverencia, respeto e influencia cuando generan acciones de participación en sus equipos de trabajo, si bien las decisiones finales y la puesta en marcha depende exclusivamente de su criterio y definición. El líder ya no concibe la autoridad sin la responsabilidad que acompaña al ejercicio del poder, además de que relaciona la responsabilidad como fuente de respeto.

3.2.5. Cambio Organizacional

El líder tiene la función permanente de cambio. El líder lleva a la organización a pensar y generar estrategias de innovación y búsqueda continua de recursos; analiza continuamente la visión estratégica de la organización y a partir de eso propone y gestiona el cambio. Esto puede observarse en expresiones tales como:

El líder es una persona que está repensando continuamente la realidad. Hacer que la empresa se esté repensando y reformulando. (1, p 2, r 65).

Esos cambios son tan enriquecedores en las entidades, cuando una persona se queda demasiado tiempo en un solo lugar, el lugar adquiere una dinámica propia de una sola persona, y el nuevo trae algo vivo, trae algo distinto. (2, p 13, r 483).

En cualquier proceso de cambio uno es la voz del pueblo o del grupo que maneja, uno es el que tiene que llevar las inquietudes, el malestar o el no malestar de sus funcionarios y hablar

y exponer porque ese cambio que se propone es beneficioso o perjudicial para la institución. (6, p 10, r 336).

Se evidencia en los testimonios que se comprende por qué el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de líder, es un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio de una organización. Para lograr el cambio se requiere de características que posibiliten el inicio, impulso, gestión y coordinación, de los procesos de transformación de una organización.

Lussier (2010) plantea que el liderazgo es el proceso de influir en los seguidores o colaboradores para que logren los objetivos organizacionales mediante el cambio. Sin embargo, se evidencia en estos testimonios que el líder se percibe a sí mismo como el embajador de las intenciones de cambio de otros, es él, quien asegura que los objetivos de cambio se cumplan, pero además se nombra a sí mismo como el portavoz oficial de las motivaciones de los demás, así como el filtro último de los aspectos valorados como importantes y prioritarios para el colectivo, donde él decide de acuerdo a sus creencias, entendimiento de la visión común, valores personales lo que debe entenderse del cambio y así, de acuerdo a su rol de líder lo oficializa y lo propone como verdad, así se evidencia en los siguientes testimonios:

Si no hay la dinámica de alguien que sea capaz de encaminar esos procesos todo intento es inerte porque el líder es capaz de articular lo que no es articulable, o sea, es capaz de darle a los colectivos razones por encima de sus propios intereses que sean suficientes para que un bien común prime sobre un bien particular. (2, p 2, r 44).

Cuando hay un cambio drástico en una organización de cualquier índole, un líder obviamente tiene que tener mucha influencia porque el líder como líder es la persona que sabe cuál es la problemática, si ese cambio que se está planteando e si va a tener beneficios para la institución o si ese cambio no va a tener ningún resultado, entonces como líder uno es casi que el vocero de un montón de gente que no puede hablar o que no tiene la forma de hacerlo como uno que tiene línea directa con el jefe. (6, p 10, r 330).

Según Morín (1994) el orden, es todo aquello que es repetición, invariabilidad, así entonces, el cambio es lo aparece complejo, indeterminado, es el devenir, incontrolable, permite decidir y replantear. En los testimonios se asume el cambio como un proceso lineal, esporádico y excepcional, que el líder debe manejar como un proyecto con inicio y fin. No es entendido como el proceso de generación constante de momentos azarosos, indeterminados; por lo tanto el líder asume su rol de portavoz para asegurar que ese cambio, drástico, imponente lleva su estilo, su creencia y su logro personal, el cambio como proyecto, es una medalla de logro para el líder.

Esta línea de entendimiento acerca del cambio está en la coherencia de las posiciones instrumentales acerca del cambio: el proceso de cambio es el medio de que dispone la organización para transformarse y aplicar su nueva visión. La visión tiene una función esencial para producir el cambio, ayudando a orientar la transformación de los procesos y para alinear e inspirar acciones por parte de las personas, igualmente la visión orienta al líder en la toma de decisiones, (Kotter 2000: 8).

Se evidencia igualmente un entendimiento del cambio como un logro de modificaciones a los procesos y a las personas; en este sentido el líder también es un conductor de cambio, es el responsable y dueño de las modificaciones en las personas y los procesos. Dichos cambios son consecuencia de sus planes y sus acciones, que tienen el nivel de comprensión y dirección que el líder disponga, de acuerdo a sus capacidades y creencias, es esta medida, cuando los integrantes de las organizaciones (que no son líderes) están en un rol pasivo frente a los procesos de cambio; las transformaciones se dan en la medida de la visión que tenga el líder, y sus resistencias y limitaciones están incluidas en dicho proceso de cambio, y no son, de acuerdo los testimonios, complementadas por la diversidad de los equipos; nuevamente el rol del líder se evidencia como superior y totalitarista y es así como se observa en los siguientes testimonios:

Si esa energía que coacciona no está, se deshace, este muchacho ha tenido buena energía, es capaz, y la oficina fluye y las personas entraron una dinámica muy rica, y que rico que se produjo el cambio. (2, p 13, r 480).

Nadie quiso ayudarme, entonces comencé a trabajar solo, a las 2 horas todos estaban en función de organizar el archivo sin necesidad de confrontarme con ellos en nada. (...) Si yo logro hacer que ese grupo que era tan perfecto empiece a cuestionarse sobre la forma distinta de hacer eso que hacen de cambiar un poquito ahí hay un líder. (2, p 12, r 427).

De acuerdo con Morín (1994), las decisiones gerenciales deben leer el entorno y actuar de acuerdo a los cambios internos y externos, que respondan al devenir, sin perder de vista el resultado; ser menos programadas, es decir, menos burocráticas: la burocracia es racional porque aplica reglas impersonales válidas para todos y asegura la cohesión y la funcionalidad de una organización.

El proceso de cambio es el medio del que dispone la organización para transformarse y aplicar su visión. La visión tiene una función esencial para producir el cambio ayudando a orientar la transformación de los procesos y para alinear e inspirar acciones por parte de las personas, igualmente la visión orienta al líder en la toma de decisiones, Kotter (2000: 8). El líder que transforma debe evaluar constantemente las amenazas y las oportunidades y transformar los datos en información que pueda utilizarse para crear una ventaja competitiva, esto lo identificamos en la siguiente expresión:

El cambio de una actividad dentro de un proceso (...) tengo que ver hasta qué punto ese cambio no es muy costoso, porque cuando uno cambia un procedimiento hay victorias pírricas o sea, hay cosas que se logran, pero a un enorme costo. Yo puedo obtener un resultado un poco mejor, pero a un terrible costo humano, de desgaste humano, financiero, ahí se tiene uno que volver uno un administrador y saber proyectar que tanto o que tan poco se invierte en un objetivo, porque hay objetivos que se logran con muy poca energía y a un muy bajo costo y producen un efecto espectacular, pero hay otros que se logran a un enorme costo humano o financiero, y el efecto que se logra es insignificante o sea que uno tiene que saber hasta qué punto está dispuesto a hacer eso o hasta qué punto es tan necesario hacer eso. (2, p 14, r 519).

Vemos como la imagen del liderazgo está asociada a buenos resultados y a la capacidad de impulsar un cambio, implantar una nueva estrategia, o llevar consigo el éxito y el reconocimiento de toda la organización. Se ha hecho referencia a la acción de liderar como la me-

mejor forma de alcanzar o formar parte de la excelencia, pero se debe interrogar qué ocurre cuando los resultados no son los esperados y las situaciones se salen del control del líder.

Es aquí cuando el significado del liderazgo frente al cambio puede entenderse de mejor forma; el líder no sólo debe serlo en unas condiciones controladas, sino también a la hora de afrontar procesos críticos y situaciones fuera de lo habitual; si el liderazgo tiene que ver con las habilidades y las características de la persona para enfrentar diversas situaciones, debe decirse que una persona nunca deja de ser un líder, lo que ocurre es que deja de ser percibido como tal ante una circunstancia adversa. El líder debe hacerse cargo de la organización, debe tener la capacidad de aprender, de adaptarse y de observar las distintas situaciones. Liderar los cambios con éxito se convierte en un reto, pues los métodos, los procedimientos y las percepciones frente al cambio, están generalmente influidos por el miedo y la resistencia, por lo que se requiere que el líder y el grupo se adapten mucho más rápido a las situaciones de cambio. Para esto el líder podrá tener la capacidad de guiar la organización y posibilitar la adaptación rápida a las circunstancias de su entorno.

CONCLUSIONES

A partir del estudio de los postulados teóricos desarrollados en el capítulo uno, del análisis de los datos recogidos en el trabajo de campo, y de la reflexión de las investigadoras acerca del rol de los líderes en organizaciones públicas y organizaciones privadas, se proponen las siguientes conclusiones acerca de la contrastación entre la concepción teórica, los imaginarios y la realidad del liderazgo en las organizaciones:

- Tal como ocurre en la teoría, en la investigación se identifican posiciones opuestas frente a la naturaleza del liderazgo. Los líderes conciben que existen características requeridas en el liderazgo que le son innatas a ciertos individuos, y otras más que debe aprender a partir de la experiencia y la formación.
- La naturaleza del liderazgo y la divagación teórica en la ambivalencia de las posiciones es un problema menor cuando se entiende que el ejercicio del liderazgo en las organizaciones tiene planos teóricos, imaginarios y los que en la realidad se expresan. Por lo tanto, para evaluar de manera justa la eficacia del liderazgo en una organización se debe analizar la correspondencia entre lo que se declara (teoría), lo que la gente entiende por liderazgo (imaginario) y los comportamientos y actitudes que las personas realmente adoptan (realidad).
- La teoría y la declaración de los estilos en las organizaciones no es la realidad del liderazgo. La realidad del liderazgo en las organizaciones está mediada en primera instancia por un plano imaginario, es decir por las interpretaciones, identificaciones, elecciones y adaptaciones que hacen los líderes a su propio estilo personal. Y en segundo nivel por las condiciones externas de recibe de la organización (políticas, procesos, exigencias, juicios) y la decisión de actuación que él decide. Por tanto el liderazgo en las organizaciones no puede comprenderse desde su naturaleza en las personas, o únicamente desde la pretensión de un estilo organizacional declarado. El liderazgo no puede ser entendido como una propensión o una declaración universal e inocua en la organización.

- En las personas hay un estilo de actuación dominante que se corresponde con sus características de personalidad, creencias, identificación, motivaciones y elecciones; dichos aspectos son permanentes y permiten que las personas se identifiquen con determinadas características y exigencias del medio e impacta la efectividad de sus actuaciones, lo es llamado liderazgo organizacional es una construcción que realiza cada persona y adecúa sus comportamientos a los patrones que trae por ser *individuo*.
- El líder gestiona y expresa un estilo de comportamiento y conductas en el liderazgo, elige sin estar necesariamente matriculado a un estilo de liderazgo teórico o del discurso organizacional. Algunos líderes utilizan siempre lo que puede llamarse “un estilo propio y diferente”, en función de la percepción y análisis de la organización, necesidades contingentes, situación social, entre otros, en cada momento. Las características que permanecen estables durante el tiempo, y que el líder define como parte de su estilo de liderazgo, son aquellas más asociadas a su personalidad, creencias y elecciones vitales.
- En la realidad, los líderes aprenden una técnica, unas formas de hacer y ejercer el liderazgo. Es aprendido en la academia, a partir de su experiencia personal y profesional con otros líderes, de los procesos formales de capacitación en las empresas, entre otros. Lo demás que exhiben hace parte de su estilo personal, su personalidad en expresión permanente, sus creencias, sus motivadores.
- Los estilos de liderazgo son expresados en los casos investigados, de acuerdo a las situaciones que debe enfrentar la persona; y son eficaces de acuerdo a cada circunstancia, y no identifican parámetros preestablecidos para que funcionen siempre en situaciones diferentes
- Algunas de las habilidades requeridas para el ejercicio del liderazgo, que son propuestas en la teoría y en el discurso organizacional, por ejemplo, la comunicación, el seguimiento a las tareas, la influencia, la planeación estratégica, entre otras, están asociadas a la capacidad de aprendizaje, motivación e intereses de las personas, tal como ocurre con otros aprendizajes de habilidades más duras como las matemáticas. Los demás atributos de las personas (no exclusivamente de los líderes) tienen que ver con valores o características

personales, y que son evidentes tanto en un líder como en un colaborador.

- Las características blandas que se han asociado al liderazgo, que están mediadas por valores como: la integridad, el respeto, la diligencia, la honestidad, la honradez, entre otras, son aspectos que definen realmente la personalidad y guían el comportamiento y la forma de afrontar la existencia de las personas que las poseen.
- Existe un esfuerzo en las organizaciones y en la literatura por no desmitificar la condición de “superhombre”, la condición “divina” de los líderes.
- Vale la pena profundizar a través de investigaciones sobre la efectividad de un líder, inicialmente exitoso, en diversos tipos de equipos de trabajo, en donde se analice la interpretación de las necesidades del contexto y la efectividad de sus comportamientos en los resultados de negocio, desarrollo de personas, influencia y credibilidad, con respecto a los requerimientos organizacionales diversos que enfrenta.
- Conviene que las organizaciones estructuren detallada y claramente cuáles son los comportamientos esperados de sus roles, tanto en términos de las funciones como en las condiciones de actuación que son requeridas por los equipos de trabajo y la cultura organizacional. De igual manera, las normas, políticas, procesos y conductas de las personas y de la alta dirección deben facilitar y ser coherente con el ejercicio del liderazgo que se espera. De esta manera podría facilitarse una mejor congruencia entre lo que se declara como el liderazgo organizacional y el *liderazgo real*, de acuerdo a los intereses organizacionales.
- En línea con la anterior propuesta, también conviene que las intervenciones organizacionales no pretendan cambiar estructuras, estilos dominantes; y que los diseños de cargos no afirmen que hay condiciones personales más favorecedoras que otras pues todo depende del contexto y de las condiciones que la organización declare para el ejercicio del liderazgo.
- *Receta de receta:* Se identifica que si bien la teoría es una receta máxima que entrega los *deberes ser* del líder, las organizaciones hacen una segunda construcción del liderazgo

que desea en su terreno, esto significa que “elige”, aquellas características que define como prioritarias y que desea ver comportadas por los líderes. Este último tal vez sea el constructo de lo que se propone como cultura organizacional. Esta receta de receta, tiene una aplicación que la modifica, del plano teórico al plano del imaginario y de este a la realidad: el líder interpreta este discurso y elige y adapta sus comportamientos a su estilo individual.

- El liderazgo es en las propuestas teóricas un modelo prescriptivo e ideal, que se consume en las organizaciones de igual manera y se convierte en un estándar de actuación y al que se le imprimen las características de la cultura corporativa, el direccionamiento estratégico y el estilo la gerencia quiere proyectar, sin crítica y contextualización de su medio.
- En las organizaciones existe una alta prevalencia del discurso asociado al rol de líder de manera magnánima, imprescindible para el logro de los resultados estratégicos, consecución de objetivos, desarrollo de personas y de equipos, innovación y ejemplo para los otros. Se evidencia una tendencia a destacar los aspectos positivos del líder y sesgarlo hacia un ideal de personalidad
- Esta actuación ideal de los líderes se ha convertido en las organizaciones en un requisito de permanencia, en un referente social de la organización y en una estampa publicitaria e incluso en un activo intangible de las organizaciones.
- Los resultados de los equipos de trabajo, la competitividad, el desarrollo de las personas y las decisiones de los equipos son parte de las responsabilidades legales de los líderes en las organizaciones. Sin embargo, en el imaginario dichas responsabilidades son magnificadas, los líderes han asumido que su rol es depositario del máximo conocimiento, dirección y visión de la compañía.
- En el imaginario de las personas; existe una relación de mutua dependencia en la relación líder – subalterno en las organizaciones. Los líderes consideran (y el discurso organizacional lo reafirma) que las personas de la base de la organización no lograrían por sí mismos un resultado sobresaliente. Sin la intervención de los líderes, se advierte en los re-

sultados de los equipos de trabajo, limitaciones en la calidad de las entregas, innovación, capacidad propositiva; por tanto se identifica como parte del rol del líder la compensación de estas restricciones.

- Este imaginario de dependencia de los colaboradores hacia los líderes, ofrece un discurso limitante, que niega la autonomía, la posibilidad de autogestión, desarrollo y creación por parte de los equipos de trabajo, los deja, en términos de Kant, en una *minoría de edad*, incapaces de proponer y tomar decisiones.
- En la relación de dependencia con el equipo, el líder recibe satisfactores frente a su objetivo de agradar e influir sobre otros. La posición del líder es superior dada su condición en la estructura formal de la organización y su rol de control y decisión; sin embargo, existe un poder de influencia que ejercen las personas de los equipos de trabajo pues le dan significación, reconocimiento y seguridad al líder.
- Los postulados de autogestión compiten con algunas teorías de liderazgo revisadas en esta investigación. En los primeros, se propende porque las personas puedan liderar sus propios procesos, entregar dirección, estilo, y decisión; y en las teorías de liderazgo se identifican una discriminación de roles, donde hay uno que dirige, decide e imprime el estilo, y otros que son receptores de estos efectos.
- La autoridad en la toma de decisiones es una de las características más fuertes evidenciadas en los líderes. En la práctica de las organizaciones, son ellos los decisores finales de las actuaciones, estrategias y acciones de los equipos a cargo, y entienden por esto que sus posiciones y puntos de vista son comprendidos en la organización como superiores.
- El liderazgo teórico emergente es el modelo concebido por parte de los líderes como su estilo predominante de comportamiento en su rol. Se destaca un imaginario de ser líderes con estilo participativo- democrático, donde resaltan la capacidad de facilitar la confluencia en el equipo de trabajo, brindar apoyo, ofrecer servicio, permitir la participación del equipo.

- Con respecto a la participación de las personas en las decisiones y el trabajo en equipo, los líderes ofrecen escenarios de movimiento, consulta y libertad, sólo en aquellos aspectos que se enmarquen en sus propios esquemas y posiciones, esto significa que la participación de las personas es limitada.
- Las prácticas de trabajo en equipo también son usadas con límites claros por parte de los líderes. Se considera el trabajo en equipo como un articulador de la diferencia y la integración de la multidisciplinariedad de las personas. Sin embargo, se evidencia que la intención que subyace a estas prácticas participativas tiene intereses tanto de socialización como de control, influencia y reconocimiento para el líder.
- Los líderes realizan ejercicios de comunicación abierta, participación y decisiones compartidas, sin embargo, esta intención se soslaya cuando sus intereses de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de resultado se pierden de foco vía la participación, la confrontación y los puntos de vista diversos.
- La percepción de dominio, control y poder de experto y poder de influencia, es una ganancia subjetiva que reciben los líderes por su rol.
- Existe una responsabilidad construida en el imaginario de los líderes, que no es expresada así en la teoría, pero que se realiza en las organizaciones: el líder debe permear los equipos de trabajo con el compromiso y valores organizacionales hasta los niveles personales, en virtud de que logren realizar sus proyectos individuales a través de las oportunidades que otorga la organización, y que los resultados obtenidos se tomen como propios, pero también los sacrificios y renunciaciones personales para lograrlos.
- Es conveniente que en las organizaciones el marco de referencia para la discusión y la participación sean los valores y la estrategia de negocio; sin embargo, las creencias y las intenciones de control que aparezcan en sus líderes en estos ejercicios de conversación y de trabajo en equipo pueden generar imaginarios de falsa participación y democracia.

- La influencia del líder sobre el grupo de trabajo está basada en la relación de poder que establece, el líder influye de manera directa, por su poder formal e informal, en la conducta las actitudes de las personas y sobre los acontecimientos laborales.
- Los líderes comprenden que su rol involucra ser gestor de cambio, como un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio de una organización. Sus rol, al frente de un equipo de personas, posibilita el inicio, impulso, gestión y coordinación, de los procesos de transformación de una organización.
- Con respecto a los procesos de cambio organizacional, existe el imaginario entre los líderes de ser ellos los voceros de las intenciones de cambio de los otros. Las declaraciones organizacionales y discursos de la cultura organizacional afirman los objetivos de los procesos de cambio, y en ellos; el líder considera que es él quien asegura que dichos objetivos se cumplan. El líder se nombra a sí mismo como el portavoz oficial de las motivaciones de los demás, así como el filtro último de los aspectos valorados como importantes y prioritarios para el colectivo, donde él decide de acuerdo a sus creencias, entendimiento de la visión común, valores personales lo que debe entenderse del cambio y así, de acuerdo a su rol de líder lo oficializa y lo propone como verdad.
- Las llamadas responsabilidades de los líderes están asociadas a las funciones o tareas definidas en las organizaciones y asociadas a sus contratos laborales. El cumplimiento de dichas funciones está asociado a la responsabilidad legal, no necesariamente porque haya un sentido consecuente o una disposición especial a lograr los resultados de manera extraordinaria, ni un ejercicio reflexivo, ético de los efectos de sus acciones. Pero sí existe una marcada tendencia por parte los líderes a sentirse altamente comprometidos (responsables, en sus palabras) con un propósito organizacional, trascender en sus labores, permitir el desarrollo de una empresa, de un equipo, y en algunos casos de la sociedad.
- El desempeño de los líderes en las organizaciones es evaluado en el plano objetivo por el logro de resultados de negocio y por el nivel de desarrollo de sus equipos (medido por variables acordadas al interior de la organización), y en el plano social – no objetivo,

por el nivel de influencia, visibilidad y credibilidad generada con su gestión. Las variables no objetivas de su desempeño son de primer nivel de importancia para los líderes en el imaginario de su rol.

- La ética es reconocida como una característica primordial y exclusiva de los líderes. Conviene desestimular esta creencia, y promover actitudes auto-reflexivas, analíticas en todos los integrantes de las organizaciones.
- Conviene involucrar en los diseños organizacionales discursos y prácticas de que incluyan la responsabilización a nivel general, sin discriminación de nivel en la jerarquía formal, que incluya todos roles que estén establecidos.
- En los líderes, las concepciones diferenciales entre los términos de líder y director se asocian a distinciones en términos de rango y responsabilidad. En la mayoría de los casos, ambos términos están correlacionados en términos de la consecución de las metas, y en algunos casos de manera despectiva se asocia la dirección con un comportamiento orientado exclusivamente a los resultados.
- En el imaginario de los líderes existen diferencias y confluencias entre los roles del líder, director y colaborador. El líder se conoce por su capacidad de hacer y de interactuar con el colaborador, su capacidad visionaria y por la habilidad para integrar los objetivos del grupo con la estrategia de la organización. El director se entiende como una persona que desempeña una función importante en la organización desde un rol superior en la estructura formal. El colaborador se representa como un integrante del equipo, que tiene protagonismo desde la masa, como “equipo” o “colaboradores”, y que requiere del liderazgo para lograr el máximo de resultados y desarrollo.
- En general en las organizaciones se formalizan las exigencias de comportamiento de los líderes en los mismos términos que proponen las teorías situacionales o de contingencia y las teorías emergentes, con relación a su orientación a la tarea y su orientación a los resultados.

- Las variables de diseño de procesos, flujo de información, toma de decisiones, estructura formal y cultura organizacional, son facilitadoras del ejercicio de liderazgo y determinan el estilo y el enfoque adoptado por las organizaciones para definir y operacionalizar el liderazgo. Dichas variables deben ser sorteadas y gestionadas por los líderes para garantizar su resultado.
- Las políticas organizacionales son comprendidas por los líderes como una limitante para ejercer completamente su liderazgo y su estilo personal.
- En las organizaciones aspectos de la estructura informal como el estilo comunicativo, las relaciones de poder, las influencias en las decisiones, las jerarquías sociales y las creencias, entregan criterios en la valoración sobre los comportamientos deseados en los líderes.
- Contrario a lo propuesto en la teoría sobre el liderazgo se observa cómo el rol del líder, sus creencias y su estilo personal para aplicar las políticas organizacionales limitan la autonomía, participación y autodesarrollo de las personas de los equipos de trabajo.
- Los estilos de liderazgo que propone la teoría son de aplicación parcial o incompleta por parte de los líderes en las organizaciones. Los líderes toman aquellas características que interpretan como favorables, que asocian y aprueban bajo su propio estilo personal y que identifican como aceptadas en la realidad organizacional y que le asegura el logro de tareas y relaciones.
- Se expresa un imaginario de una organización vertical en donde los líderes son roles fundamentales que van adquiriendo dominio, conocimiento a medida que ascienden por dicha estructura; lo que implica en ellos, una comprensión de la movilidad y el desarrollo en términos de ascenso en la estructura organizacional.
- En los sectores público y privado se evidencian características en el diseño organizacional formal e informal que impactan la función y el estilo de comportamiento del líder dentro de ellas. Los líderes perciben que el estilo de liderazgo es influenciado por el tipo de

organización a la que pertenecen. Se identifica que el enfoque y las estrategias de trabajo varían respecto a la forma en que está autorizado a gestionar el equipo y el poder que tiene en la toma de decisiones, administración de recursos y aprobación de intervenciones.

- En el sector privado se observa, que si bien los diseños organizacionales formales tienen una arquitectura que promueve el trabajo colaborativo, la eficiencia de los procesos y la dinámica de los resultados, es la estructura informal en las relaciones de poder las que intervienen en el ejercicio del liderazgo
- El divorcio que se percibe en el ejercicio del liderazgo entre las organizaciones públicas y las organizaciones privadas, hace parte de un imaginario de los líderes que observan desde la barrera las condiciones de las otras organizaciones, y evalúan desde el prejuicio y el conocimiento limitado de la realidad; convirtiendo su posición en un condicionamiento cultural y profesional frente alguno de los sectores.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, Omar. (1998). *La administración entre tradición y renovación*. Cali: Univalle.
- Álvarez de Mon, Cardona Soriano y otros. (2001). *Paradigmas del liderazgo*. Claves de la dirección de personas. Madrid: Mc Graw Hill.
- Alvarez Medina. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson
- Andrade Simon. (2005). *Diccionario de economía*. España: M Andrade.
- Antonakis J, Cianciolo A. Sternberg R. (2004). *La naturaleza del liderazgo*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: Mindgarden.
- Bass, Bernard. (1985). *Liderazgo y desempeño, más allá de las expectativas*. New York: Free Press.
- Bennis, Warren y Nanus Burt. (1985). *Lideres. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co
- Boland, Lucrecia. (2007). *Funciones de la administración, teoría y práctica*. Universidad del Sur. Bahía Blanca Argentina: Ediuns.
- Bozemam, Barry. (1998). *La cuestión pública. Situación actual*. México: Fondo de cultura económica.
- _____ (1998). *Todas las organizaciones son públicas*. México: Fondo de cultura económica.
- Cea D'Áncora, M.A. (1999). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Cerda, Hugo. (1997). *La investigación total*. Bogotá: Magisterio
- Covey, Stephen R. (1995). *El liderazgo centrado en principios*. Buenos Aires: Paidós.
- _____ (2007). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. El octavo hábito de la efectividad a la grandeza*. Barcelona: Paidós.

- Drucker, Peter F. (1993). *El ejecutivo efectivo*. Estados Unidos: Harper Collins
- _____ (1999). *Los desafíos de la gerencia en el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Durkheim, Emile. (1990). *Educación y sociología*. Barcelona: Península.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*. Madrid, España: Dykinson.
- E. Erikson. (1968). *Identidad, juventud y crisis*. Buenos Aires: Paidós,
- Etkin Jorge. (1978). *Sistemas y estructuras de organización*. Argentina: Macchi.
- _____ (2005). *Gestión de la complejidad*. Argentina: Granica.
- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo. (1997). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fiedler, Fried. (1974). *The Contingency Model: New Directions for Leadership Utilization*. En: *Journal of Contemporary Business*. Vol. 3, No 4 ; p.65–80.
- Galeano, Maria Eumelia. (2004). *Estrategias de investigación social cualitativa: el giro de la mirada*. Medellín: La carreta
- Gil Estallo, María de los Ángeles. (1999). *Dirigir y organizar en la sociedad de la información*. Madrid: Pirámide.
- Goleman Daniel. (2004). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Harvard Business Review. (1999). *Liderazgo*. España: Deusto.
- Heady, Ferrel. (2000). *Administración pública. Una perspectiva comparada*. México. Editorial fondo de cultura económica.
- Heno, Carlos Mario. (2008). *Coordinación grupal y relaciones de poder. Una aplicación del método analítico a las organizaciones*. Medellín: Fondo editorial de la Universidad EAFIT.
- _____. (2013) *Mediación analítica en la perspectiva de Gilbert Simondon*. En proceso de publicación.
- Hernández Sampieri, Roberto y otros. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Hersey y Blanchard. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*. Estados Unidos: Prentice Hall
- Homans, George. (1972). *Comportamiento social*. Nueva York: Free Press.

- Hood, Christopher; Jackson, Michael. (1997). *La argumentación administrativa*. México: Fondo de cultura económica.
- House, R.J, Wright, N. y Aditya, RN. (1997). The social scientific study of leadership: Quo Vadis?. *Journal of management* 23 (3), 409 – 473. Recuperado de http://psgleadership.scripts.mit.edu/2012IAP/pdf/1_required_reading/Scientific%20views%20on%20Leadership.pdf.
- Kirpatrick, Shelley y Locke Edwin. *Leadership: do trains matter?.* En *academy of management executive*, 1991, 05, 02. Publicado: 2000-02
- Kotter, John. (1987). *El factor del liderazgo*. New York: Free Press.
- _____ (1999). *Lo que de verdad hacen los líderes*. En Harvard Business Review sobre Liderazgo. Bogotá: Planeta
- Kotter, John. (1996). *El líder del cambio*. México: Mc Graw Hill.
- _____ (2004). *La verdadera labor del líder*. Bogotá: Norma.
- Latorre y González. (1987). *El maestro investigador: la investigación en el aula*. Barcelona: Grao
- León, O. G. y Montero, I. (1997). *Diseño de investigaciones: Introducción a la lógica de la investigación en psicología y educación*. Madrid: McGraw-Hill
- Lewin, Kurt. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- Lopera Echavarría, Juan Diego, Ramírez Gómez Carlos Arturo, Zuluaga Aristizabal Marda. (2010). *El método analítico*. Medellín: Centro de investigaciones sociales y humanas y grupo de investigación de la Universidad de Antioquia.
- Lord, R Maher K. (1991). *Liderazgo y proceso de información*. Londres: Routledge.
- Loya, Salvador. (2006). *Liderazgo en el comportamiento organizacional*. México: Trillas.
- Lussier Robert.N, Achua Cristopher F. (2002). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México DF: Thomson Learning
- Martínez, Martínez Francisco José. (2009). *Azar y caos*. En Román Reyes (Dir):
- Martínez, Miguel. (2006). La investigación cualitativa (Síntesis Conceptual). *Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM* 9 (1). enero 2006, 123 – 146. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Maslow, Abraham. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.

- Mayo, Elton. (1977). *Compendio de la obra: Problemas sociales de la revolución industrial. Colección teoría e investigación en las ciencias del hombre*. Buenos Aires: Nueva visión.
- McFarland Lynner Joy y otros. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI. Diálogos con 100 líderes destacados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- McGregor, Douglas. (1979). *El lado humano de las organizaciones*. México: Mc Gray Hill.
- Mintzberg, Henri. (1999). *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- _____ (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- Morin Edgar. (2004). La epistemología de la complejidad. *En Gazeta de antropología, 2004, 20, artículo 02*. Publicado: 2004-02.
- _____ (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Muchinski Paul, M. (2000). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología*. México: Cengage Learning.
- _____ (2000). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología*. México: Cengage Learning.
- Muñoz, Rodrigo. (2002). *Paradigmas organizacionales y gestión humana. Por una nueva ética de la relación laboral*. Tomado de la Revista *Universidad EAFIT* N° 127, julio a septiembre de 2002.
- Pedraja-Rejas, Liliana y Rodríguez Ponce, Emilio (2012). Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América, Vol. 33, N° 1, 2008, pags. 8-14*. (En línea ISSN 0378-1844,). Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33933102>
- Ramírez Gómez, Carlos Arturo. (2012). *La vida como un juego existencial*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Robbins Stephen y Coulter Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins Stephen. (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rosenzweig, James y E, Fremont E Kast. (1979). *Administración en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Rosset, C. (1976). *Lógica de lo peor*. Barcelona: Barral.

- Sánchez, Iván Darío. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *En: Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte*. N 25, diciembre.
- Schvarstein, L. (1992). *Psicología Social de las organizaciones, nuevos aportes*. Buenos Aires: Paidós.
- Scott, William g. y Terence R. Mitchell R. Mitchell. (1972). *Organization Theory*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Selznick, Philip. (1957). *Leadership in administration*. Nueva York: Harper y Row
- Senge, Peter. (2005). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires. Granica
- Sepúlveda Atehortúa, Lizeth Yuliana. (2009). Caracterizar las variables del liderazgo transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG. Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al Título de “Magíster en ingeniería administrativa”. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Minas.
- Simon, H . (1972). *El Comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.
- Smith, Adam. (1983). *La riqueza de las naciones: investigación de la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Barcelona: Orbis
- Stewart, G, Manz, Ch y Sims, H. (2003). *Trabajo en equipo y Dinámica de grupos*. México: Limusa Wiley.
- Taylor Frederick y Fayol Henri. (1981). *Principios de la administración científica- administración industrial y general Compendio de su obra*. Argentina: El Ateneo
- Taylor, S.J. y Bodgan R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona: Paidós.
- Terry Franklin. (1997). *Principios de administración*. México: Continental.
- Weber, Mark. (1964). *Economía y sociedad*. México: Fondo de cultura económica.
- Wellhofer, Peter. (1981) *Compendio de Psicología Social*. Barcelona: Herder
- Yarce, Jorge. (2001). *Liderazgo trascendente*. Bogotá: Liderazgo
- Yulk, G y Van Fleet, D. (1992). *Theory an reserch on leadership in organizations*. In M.D. Dunnette (eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, (2 ed. Vol 3; pp. 147 – 198). Palo Alto: Consulting Psychologist Press.

Yulk, G. (1990). Liderazgo Gerencial: revisión de la teoría y la investigación. *Revista de ciencia y sociedad*, 15 (4), pp 451 - 507

Zaccaro, S. (2001). *La naturaleza del liderazgo*. Washington DC: Asociación Americana de Psicología.

Bibliografía de consulta

Ayoub Pérez, José Luis. (2011). *Estilo de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Carolina del Norte: Lulu

Cooper Robert K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.

Diccionario crítico de ciencias sociales. Terminología científico-social, tomo 1/2/3/4. Madrid-México: Plaza y Valdés

Hasselbein Frances y Goldsmith Marshall. (2007). *El líder del futuro 2*. Barcelona: Deusto.

I. Stewart. (1991). *¿Juega Dios a los dados? La nueva matemática del caos*. Barcelona: Crítica.

Manrique R, Francisco. (1996). *Un cambio de época, no una época de cambios*. Bogotá: McGraw-Hill.

Monod, Jacques. (1989). *El azar y la necesidad*. Barcelona: Tusquets.

Oriza Vargas, Jorge A. (2010). *De jefe a líder. Liderazgo basado en la inteligencia emocional y los valores*. México: Trillas

Payeras, Joan. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2006). *Dirección Moderna de las Organizaciones*. Chicago: Cengage Learning.

Sayles Leonardo R. Liderazgo. (1982). *Estilos y técnicas. Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito*. México: McGraw-Hill.