

**EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD. LA INFLUENCIA DE LOS LIDERES EN EL MARCO DE LA ORGANIZACION. TIPOLOGIAS DE LIDERAZGO. RELACIONES DE PODER. LA JERARQUIA EN LA ORGANIZACION.**

**1. INTRODUCCION**

**2. EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD**

- 2.1. Definición de liderazgo
- 2.2. El liderazgo como rasgo de personalidad
- 2.3. El liderazgo: otras teorías y modelos
- 2.4. El liderazgo transaccional y transformador

**3. LA INFLUENCIA DE LOS LIDERES EN EL MARCO DE LA ORGANIZACION**

- 3.1. La influencia del líder sobre el grupo
- 3.2. La influencia del líder en la organización

**4. TIPOLOGIAS DE LIDERAZGO**

- 4.1. Estilos de liderazgo

**5. RELACIONES DE PODER**

- 5.1. Liderazgo y poder
- 5.2. Poder y autoridad
- 5.3. El poder interpersonal

**6. LA JERARQUIA EN LA ORGANIZACION**

**8. BIBLIOGRAFIA**

## **1. INTRODUCCION**

En cada uno de los grupos a los que pertenecemos (familiares, laborales, deportivos, culturales,...) percibimos como una persona es más influyente que las demás, y en muchas ocasiones la denominamos líder. Los líderes son muy importantes en una amplia variedad de ámbitos dentro de organizaciones y grupos; de hecho las organizaciones serían menos eficaces sin los líderes y, en casos extremos serían incapaces de lograr las metas propuestas. Debido a estas razones, entre otras, los teóricos, investigadores y distintos profesionales han concentrado su atención en el liderazgo.

Aunque dada la importancia que se ha concedido y concede a este tema, los expertos carecen de consenso ante una definición que englobe todas las características del liderazgo y su posible análisis, de ahí que haya tantas teorías que desarrollen distintos puntos de vista ante el liderazgo, como veremos en el tratamiento del tema.

También trataremos la influencia que pueden ejercer los líderes tanto en el grupo, como en la organización, e incluiremos, en el siguiente punto, además de los tipos de líder, los estilos de liderazgo por considerarles esenciales para el tratamiento de este punto, veremos que pese al gran número de investigaciones que existen, todas ellas incluyen un líder directivo y uno que no lo es, aunque denominados de diversa forma.

Posteriormente analizaremos los distintos tipos de poder y la relación de este concepto con el de liderazgo, dominancia y autoridad. Por último veremos como desde la Teoría de las Organizaciones, existen distintos enfoques que apoyan la jerarquía de las organizaciones, como es la Teoría administrativa de Max WEBER.

Para acercarnos a estos planteamientos a lo largo del tema trataremos también la influencia de los líderes en el marco de la organización y los distintos tipos de liderazgo que podemos encontrar.

## **2. EL LIDERAZGO COMO RASGO DE PERSONALIDAD**

### **2.1. Definición de liderazgo**

Se considera uno de los estudios sobre el liderazgo más antiguos y complejos los realizados por Maquiavelo, en el siglo XVI, iniciando una discusión sobre los procesos de liderazgo. Desde su punto de vista el liderazgo eficaz sería aquel que lograra mantener un flujo adecuado de información fiable sobre aquellos asuntos sobre los que hay que tomar una decisión y al mismo tiempo mantener el respeto suficiente para autorizar que se lleven a cabo las decisiones.

En el siglo XIX comienzan a estudiarse de manera más sistemática los diversos elementos que constituyen el proceso de liderazgo. En esa época tiene repercusión la discusión establecida entre CARYLE (1841) que enfatiza el liderazgo heroico y el énfasis de GALTON (1870) sobre la herencia de las cualidades del liderazgo.

En el siglo XX la concepción profana de liderazgo se ha centrado durante mucho tiempo en las acciones de figuras históricas importantes como Ghandi o Hitler. Sin embargo su estudio no proporciona una base sólida sobre la que definir el liderazgo, aunque han dado forma a las concepciones cotidianas de la naturaleza del liderazgo.

Las diversas definiciones de liderazgo, presentan ligeras modificaciones en función de los estudios llevados a cabo por los investigadores, esto es debido, principalmente a la dificultad que existe en determinar quién es un líder y cuándo ocurre un acto de liderazgo (CLARK y CLARK, 1990). No obstante, el elemento más consistente señalado en estas definiciones es que el liderazgo implica un proceso de influencia entre líder y seguidores.

Un enfoque muy utilizado para definir el liderazgo en situaciones formales es identificar a la persona con un rol directivo. En este sentido la mayor parte de los estudios realizados se han llevado a cabo en contextos industriales, militares y en organizaciones y agencias gubernamentales, utilizando como supuestos líderes a directivos, supervisores y ejecutivos. Algunos de los resultados de estos estudios pueden ser considerados como referencia de liderazgo, pero sólo si asumimos que las personas que desempeñan los roles citados actúan y son realmente líderes.

BASS presenta en 1981 más de setenta definiciones de liderazgo que agrupa en once categorías, liderazgo como: foco de los procesos de grupo, personalidad, arte de inducir obediencia, ejercicio de influencia, conducta, una forma de persuasión, una relación de poder, instrumento de logro de fines, un efecto emergente de la interacción, rol diferenciado, iniciación de estructuras. Sin embargo, muy pocas de estas definiciones captan en su totalidad el fenómeno de liderazgo.

En 1982 haciendo un intento de agrupar todas las definiciones, el mismo autor define el liderazgo como: “ la interacción de los integrantes de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan más a las demás personas que las de las demás a ellas, el liderazgo se manifiesta cuando un integrante del grupo modifica la motivación o la capacidad de los demás del grupo”.

Un análisis de esta definición nos lleva a plantear cuatro ideas básicas:

- El liderazgo lleva implícita la utilización de la influencia del líder sobre los demás.
- En toda relación puede intervenir el liderazgo
- La importancia de que el líder se constituya como agente de cambio, capaz de influir sobre el comportamiento de sus seguidores y en el desempeño de sus tareas.
- El liderazgo se centra en el logro de metas, generalmente es en lo que se apoya la evaluación de la eficacia del líder.

Otra idea básica que podríamos añadir a las anteriores es que en una organización jerárquica existe liderazgo cuando una persona convence a otras de que acepten sus peticiones o cumplan sus normas sin que se note el ejercicio de poder; si los seguidores no poseen la elección de seguir o no las directrices de la persona situada en un nivel superior se considera que no existe liderazgo, sino dominio o intimidación.

## **2.2. El liderazgo como rasgo de personalidad**

Una controversia muy extendida es sobre los factores que van a influir en una persona para que se establezca como líder. Desde la Psicología Social se ha intentado responder a través de estudios sobre el origen del liderazgo e investigaciones sobre la influencia de los factores situacionales o de rasgos de personalidad sobre el liderazgo. Algunos autores creen que el líder no nace, sino que se hace dependiendo de la situación en la que se encuentra y las características de las que dispone.

Los sociólogos, desde hace mucho tiempo, sostenían que unas determinadas personas se convierten en líderes debido a ciertos rasgos de personalidad, como antecedente podemos señalar a Aristóteles al cual se le considera precursor de la teoría del “superhombre” que defiende que desde el nacimiento, algunos hombres están señalados para obedecer y otros para mandar.

En la primera mitad de este siglo tuvieron un gran desarrollo los procedimientos de evaluación psicométrica, lo cual supuso un gran avance en el estudio del liderazgo. Se extendió la creencia de que tanto el liderazgo como las aptitudes son cualidades que se heredan, así se comenzó a estudiar en qué grado se asociaban. Es clásico el estudio de Terman (1904) en el que se requería a los profesores que en el período de descanso realizaran una observación del alumnado con el fin de descubrir a estudiantes líderes.

Es evidente que durante mucho tiempo se ha considerado la existencia de unos rasgos de personalidad que influían y definían al líder eficaz, así surgió la **teoría de los rasgos del liderazgo**. A pesar de todos los análisis que sobre estos rasgos se han realizado, no se ha llegado a un consenso sobre cuáles son esas características que definen al líder y que pudieran, por tanto, predecir los líderes potenciales. Una de estas investigaciones es la realizada por BORGATTA, COUCH y BALES (1954) con soldados de aviación. Los líderes presentaban estos rasgos de personalidad:

- Habilidades para la tarea: Grado en que los miembros del grupo perciben que la persona conoce la materia.
- Autoaserción: Tiempo total de participación de la persona en interacción interpersonal, recogido a través de observaciones.
- Aceptación social: Medida a través de lo que los otros miembros disfrutaban al trabajar junto a la persona.

Esta investigación también aportó datos que demostraban que cuando una persona que tuviera estas características mencionadas era incluida en un grupo, éste manifestaba menor tensión, mayor armonía y una moral más elevada.

Investigaciones posteriores han resaltado seis rasgos esenciales de personalidad que aparecen generalmente asociados con el liderazgo: inteligencia, adaptación, extroversión, dominio, sensibilidad interpersonal y conservadurismo. Según MANN (1959) cuántos más de estos rasgos posea una persona (excepto conservadurismo) mayor será la probabilidad de que se constituya en líder. Sin embargo estas investigaciones y las de STOGDILL (1974) que revisó 163 estudios que relacionaban personalidad y liderazgo concluían que las variables de personalidad ofrecen respuesta sólo a una pequeña parte de la conducta del liderazgo. Así este último autor señala que “ una persona no llega a ser líder en virtud de la posesión de alguna combinación de rasgos, sino que el patrón de características personales del líder debe producir una relación relevante de las características, actividades y objetivos de los seguidores “. De esta manera se generalizó el punto de vista de aquellos que mantenían que situaciones diferentes requieren distintos tipos de liderazgo.

### **2.3. El liderazgo: otras teorías y modelos**

Hasta 1950 la teoría de los rasgos fue muy popular, presentaba datos muy interesantes sobre el liderazgo, a partir de este año se han sucedido distintas teorías que nos acercan a una conceptualización y definición más completa de liderazgo.

#### **1. Teorías del Comportamiento Personal**

A finales de los años 40 surgió la idea de que lo que determinaba la eficacia del liderazgo era su conducta. En lugar de buscar rasgos, los investigadores desde esta perspectiva examinaron los comportamientos y el impacto que tenían en el desempeño y satisfacción de los seguidores, lo que ha propiciado varias teorías del comportamiento personal, veamos dos, de las que mayor influencia han tenido:

##### **- El liderazgo que se centra en la tarea y en el empleado -**

LIKERT (1947), en la Universidad de Michigan, investigó la mejor forma de manejar los esfuerzos de los individuos para lograr los objetivos deseados del desempeño y de la satisfacción., su propósito era descubrir los principios y los métodos del liderazgo eficaz. Al entrevistar a los líderes y seguidores en una amplia gama de organizaciones comprobó que había dos tipos de líderes:

- El líder que se centra en la tarea ejerciendo una supervisión estrecha de los subordinados para que cumplan sus tareas, utilizando un poder coercitivo, un poder de recompensa y el legítimo.
- El líder que se centra en el empleado apoya a éstos para que satisfagan sus necesidades al crear un clima de trabajo en el que se sientan respaldados.



Uno de los trabajos más relevantes sobre el liderazgo que se desarrolló después de la Segunda Guerra Mundial fue el realizado por FLEISHMAN y sus colegas de la Universidad del Estado de Ohio. Definieron el liderazgo en función de dos factores:

- La iniciación de la estructura, que comprende el comportamiento y acciones que desarrolla el líder para organizar y definir las relaciones de grupo y las maneras de llevar a cabo el trabajo. El líder con una alta tendencia a la iniciación de la estructura se centra en las metas y los resultados.
- La consideración comprende el comportamiento y las acciones que emprende el líder para mantener una relación de amistad, confianza mutua, respeto y simpatía con sus seguidores. El líder con una elevada consideración respalda la comunicación y una participación abierta.

En principio se consideró que el líder más eficaz sería aquel que tuviera una puntuación alta en las dos dimensiones. Sin embargo, investigaciones posteriores han concluido que la relación entre ambas dimensiones es mucho más compleja: Las personas que obtenían mayor puntuación en iniciación de la estructura obtuvieron calificaciones más altas en eficacia por parte de sus superiores, pero también más quejas de sus empleados. Por otra parte aquellas personas que tenían puntuaciones más altas en consideración obtenían calificaciones más bajas en eficacia, pero existía menos absentismo laboral.

## **2. Las teorías de las situaciones**

Tanto la teoría de rasgos o la teoría del comportamiento personal no han logrado descubrir un estilo de liderazgo que sea eficaz para todas las situaciones, ésto dio lugar a que se comenzara a enfatizar la situación en los distintos estudios sobre el liderazgo, así surgen las teorías situacionales sugieren que la eficacia del liderazgo depende de la adecuación entre personalidad, tarea, poder, actitudes y percepciones. Se basa en el planteamiento de que un líder eficaz tiene que ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las diferencias entre los subordinados y sus seguidores.

Se han publicado e investigado varios enfoques del liderazgo orientados a las situaciones, entre ellos:

### **- Modelo de contingencias -**

FIEDLER, representante de este modelo, propone que el desempeño de los grupos depende de la interacción entre el estilo de liderazgo y lo favorable de la situación. El liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia.

Este autor señala dos estilos de liderazgo, el líder orientado a las tareas y el líder orientado hacia las relaciones y desarrollo una escala de medición para medir estos estilos denominada Escala

del compañero de trabajo menos preferido (CTMP). La persona que obtenga una calificación baja es un líder motivado hacia la tarea, la persona con una alta puntuación es sensible a las necesidades de los demás y se clasifica como un líder motivado hacia las relaciones.

FIEDLER propone tres factores de la situación que determinan si un líder orientado a la tarea o a las relaciones es eficaz: las relaciones entre líder y los miembros del grupo, la estructura de la tarea y el poder de posición, el primero se considera el factor con mayor fuerza que define el poder y la influencia, se refiere al grado de confianza, fe y respeto que tengan en el líder sus seguidores. La estructura de la tarea incluye: la claridad de metas, la multiplicidad de caminos-metas, lo verificable de la decisión, la especificidad de la decisión. Por último el poder de posición hace referencia al poder inherente de la posición que ocupa el líder.

#### **- Modelo del camino-meta -**

Este modelo intenta predecir la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones. Según HOUSE, su representante, los líderes son eficaces debido a su impacto positivo en la motivación, la capacidad para el desempeño y la satisfacción de los seguidores. Desde esta teoría se argumenta que el líder es eficaz cuando pone a disposición de los subordinados recompensas en función del logro de las metas por parte de éstos.

Constituye una teoría compleja que define cuatro comportamientos específicos de los líderes (directivo, sustentador, participativo y de logros) y tres actitudes de los subordinados (satisfacción con el puesto que desempeñan, aceptación del líder y expectativas que se crean sobre la relación entre esfuerzos, desempeño y recompensa). Las distintas investigaciones ponen de relieve que el mismo líder puede practicar los cuatro comportamientos en diversas situaciones.

Este modelo propone lo siguiente:

- El comportamiento del líder es eficaz en la medida en que los subordinados perciban dicho comportamiento como una fuente de satisfacciones inmediatas o como un instrumento para obtener futuras satisfacciones.
- El comportamiento del líder es de motivación en la medida en que haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados esté en función del desempeño eficaz y que complemente el ámbito de los subordinados al proporcionar la orientación, la claridad de dirección y las recompensas necesarias para el desempeño eficaz.

HOUSE propone dos variables de situación: las características personales de los subordinados y las presiones y demandas del entorno que tienen que afrontar los subordinados para lograr las metas laborales y obtener satisfacciones.

### **3. Teoría de la atribución**

Esta teoría establece que la comprensión por parte del líder de la manera de reaccionar la gente ante los acontecimientos que la rodean y su capacidad para predecir su comportamiento, se va a enriquecer con el conocimiento de las explicaciones causales de dichos acontecimientos. KELLEY asegura que esta teoría va a enfatizar los procesos cognitivos por medio de los cuales la persona interpreta el comportamiento como causado por ciertas claves en el entorno relevante o atribuido a ellas. Parte de la premisa de que el líder es, en esencia, un procesador de información, qué busca explicaciones causales que guíen su comportamiento como líder. El proceso que se sigue es:

Comportamiento del seguidor --- Atribuciones del líder -- Comportamiento del líder

Al formar sus atribuciones el líder busca tres tipos de información: la particularidad de la tarea (si ese comportamiento sólo se da en esa tarea), la consistencia o frecuencia con que sucede el comportamiento y el consenso o grado en que los demás se comportan de la misma manera.

### **4. El liderazgo carismático**

WEBER afirma que algunos líderes tienen un don de cualidades excepcionales, este don es lo que él llama carisma que permite motivar de tal manera a sus seguidores que alcanzan un desempeño sobresaliente, y son esencialmente estos líderes los que pueden desempeñar un papel vital en la creación de cambio.

Según CONGER existen cuatro etapas por las que evoluciona el líder carismático. En la primera etapa el líder evalúa continuamente el entorno, se adapta y formula una visión de lo que se tiene que hacer, así se establecen las metas del líder. En la segunda etapa el líder comunica su visión a los seguidores utilizando los medios que sean necesarios. La tercera etapa se distingue por un trabajo con confianza y compromiso, hacer lo inesperado, arriesgarse y ser eficaz es importante técnicamente en esta etapa. En la última etapa, el líder carismático motiva y sirve de ejemplo.

El estado actual de los conocimientos sobre el líder carismático es aún relativamente abstracto y ambiguo, a pesar del concepto de autoridad carismática que nos ofrece WEBER y el marco de referencia de CONGER acerca de la manera en que evoluciona el liderazgo carismático, por ejemplo existen dudas si los efectos de estos líderes pueden ser dañinos o no, especialmente al expresar una visión irreal o imprecisa de como abordar una situación de crisis.

### **2.4. El liderazgo transaccional y transformador**

Todas las teorías sobre el liderazgo que hemos expresado suponen un proceso de intercambio a través del cual los seguidores obtienen recompensas de su líder por alcanzar los objetivos propuestos y el líder sirve para ayudar a los seguidores a lograr los objetivos. El rol que desempeña el líder en este intercambio se llama transaccional.



Al utilizar el estilo transaccional, el líder puede utilizar recompensas contingentes, con lo cual los seguidores confiarán en que el logro de los objetivos repercutirá para la obtención de las recompensas deseadas, y, también puede utilizar la dirección por excepción, que consiste en que el líder sólo intervendrá cuando no se hayan conseguido los objetivos. Este liderazgo transaccional no se encuentra a menudo en el ámbito de las organizaciones, pocos son los empleados que perciben una relación directa entre lo duro que trabajan y el salario que ganaban, es decir, la mayoría de los empleados cree que una buena remuneración no está en función de su desempeño laboral.

Es por ello, que desde esta teoría se propone que el líder debe ser capaz de comprender lo que desea el empleado, de conocer cuáles son las recompensas que mejor le satisfagan, las concedan oportunamente y recalquen la relación entre la remuneración y el desempeño.

Por el contrario, **el líder transformador** motiva a los trabajadores para conseguir metas trascendentes, logros y autorealización, en vez de recompensas a corto plazo. Se considera un caso específico de líder transaccional, siendo, en este caso, la recompensa interna. Los líderes transaccionales ajustarán las metas, la dirección y la misión por motivos prácticos; los líderes transformacionales realizarán cambios mayores en la organización, en su manera de hacer negocios y en la dirección de los recursos humanos con tal de alcanzar su objetivo, e incluso podrá llegar a cambiar toda la filosofía, el sistema y la cultura de la organización.

El desarrollo de los factores del liderazgo transformacional se inició con BASS, quien describió a los líderes transformacionales con las siguientes características:

- Carisma: el líder es capaz de implantar un sentido de valor, respeto y orgullo, y de expresar una visión.
- Atención individual: el líder pone atención a las necesidades de los seguidores y asigna proyectos significativos para que éstos crezcan personalmente.
- Estímulo intelectual: el líder ayuda a los seguidores a repensar las maneras racionales de examinar la situación y les anima a que sean creativos.
- Recompensas contingentes: el líder informa a los seguidores de lo que hay que hacer para recibir las recompensas que prefieran.
- Dirección por excepción: el líder permite que los seguidores trabajen en la tarea y no interviene a menos de que no se estén cumpliendo las metas dentro de un determinado período de tiempo y a un costo razonable.

La primera, el carisma, se considera una de las características más importantes, sin embargo, el carisma por sí solo no basta para lograr el liderazgo transformador de éxito, además se necesitan habilidades para la evaluación, capacidad de comunicación y sensibilidad hacia los demás; tienen

que saber expresar su visión de futuro y ser sensibles a las deficiencias en las habilidades de los seguidores.

### **3. LA INFLUENCIA DE LOS LIDERES EN EL MARCO DE LA ORGANIZACION**

Una organización de trabajo necesita un líder que fije objetivos, asigne recursos, dirija la atención hacia las metas de la empresa, coordine el cambio, facilite un intercambio interpersonal y sepa solucionar fracasos y conflictos, así piensan los que están a favor de la necesidad de un líder en la organización. Aunque actualmente existen personas que piensan que no es necesario aludiendo que lo que necesitan las organizaciones son expertos que trabajen conjuntamente, con una mayor participación de todos los trabajadores, sin establecer jerarquías basadas en posiciones o estatus de diferente nivel, destacan que los líderes son la contrapartida a los ideales de una sociedad libre. Ante estas dos alternativas los investigadores se preguntan sobre si es importante el liderazgo a través de la influencia que pueden desempeñar los líderes en las organizaciones.

Es obvio que el líder va a ejercer una influencia determinada en sus seguidores, así lo ponen de manifiesto las definiciones sobre liderazgo. BROWN (1988) expresa “ lo que realmente caracteriza a los líderes es que ellos pueden influir a otros más de lo que ellos mismos son influidos”. El concepto de influencia reconoce el hecho de que hay una diferencia entre el proceso de influencia que ejercen las distintas personas sobre aquellas que les rodean.

#### **3.1. La influencia del líder sobre un grupo**

La relación entre liderazgo e influencia la expresa de manera concreta HOMANS (1961). Según este autor, el líder de un grupo es el individuo con mayor autoridad, entendida ésta como la capacidad de una persona para influir sobre un gran número de miembros del grupo de forma regular. HOLLANDER y JULIAN (1969) también expresan esta relación y añaden que la influencia del líder dependerá de cómo es percibida su competencia para lograr las metas propuestas por los miembros y de su conformidad inicial a las expectativas normativas del grupo. Los resultados de sus experimentos pueden resumirse de la siguiente forma:

- Los individuos percibidos como muy competentes por los miembros del grupo ejercen una mayor influencia sobre la conducta de tarea de otros.
- El miembro más competente del grupo puede ser el más influyente con respecto a la tarea y a las normas siempre y cuando se conforme pronto a esas normas.
- El origen de la autoridad del líder ( elección por parte de los integrantes del grupo frente a designación por una autoridad externa) determina significativamente su aceptabilidad e influencia posterior.
- Los líderes elegidos se sienten más confiados y están más dispuestos a ejercer influencia desviándose de las normas del grupo, en comparación con los designados.

Otros autores, como YUKL (1981) señalan que el líder, principalmente, puede ejercer una influencia en los factores de resultado final de una organización: desempeño, logro de metas y crecimiento y desarrollo del individuo. Sin embargo no ha podido establecer cuál es el grado de diferenciación y el proceso a través del cual se puede utilizar el liderazgo para establecer la diferencia. A partir de esta investigación algunos teóricos e investigadores aconsejan proceder con cautela a la hora de estudiar el impacto del liderazgo en la organización.

Las pruebas empíricas nos muestran que los efectos del liderazgo sobre el comportamiento y sobre el desempeño son escasos, esto puede ser debido a que:

- Los que son seleccionados como líderes poseen antecedentes, experiencia y calificaciones similares.
- Ni siquiera los líderes que ocupan los niveles más altos gozan del control unilateral de los recursos, las decisiones más importantes las toman otros de nivel superior.
- Existen muchos factores que no puede llegar a controlar un líder, el mercado de trabajo, los factores ambientales, las políticas, ... estos factores externos pueden ser incontrolables por muy influyente que sea el líder.

Actualmente todavía se presentan dudas sobre el efecto de los líderes, así un informe de SEMBER (1989) sobre los gerentes brasileños plantea que la democracia, el reparto de beneficios y la información son más importantes que la jerarquía directiva, la base de poder encabezada por el líder o la especialización en el trabajo y considera que la participación de los empleados, los salarios en vez del pago a destajo, los círculos en lugar de las jerarquías directivas y la rotación de puestos hacen innecesarios a los líderes.

A pesar de algunos estudios, entre ellos el realizado por SEMBER, que refutan la afirmación de que el liderazgo establece una influencia en la organización, existen pruebas de que el liderazgo puede tener un impacto en el desempeño del grupo. Los líderes no siempre van a establecer diferencias en los factores de resultado final, pero pueden hacerlo, y lo hacen en bastantes casos.

VEEN y WILKE (1984) señalan las características que dan lugar a una mayor influencia de los líderes en la organización:

- Éxito en la tarea en el pasado
- Gran experiencia
- Gran capacidad percibida por sus seguidores.
- Gran asertividad.
- Orientación hacia el grupo

Estas características van a desarrollar entre los miembros de la organización unas altas expectativas en cuanto a la contribución positiva que puede realizar a la tarea, lo cual le va a otorgar un alto estatus y por lo tanto una mayor influencia.

#### **4. TIPOLOGIAS DE LIDERAZGO**

Son muchos los autores que han establecido diferentes tipos de líderes en función de determinadas características y de las investigaciones llevadas a cabo. Una de estas investigaciones que más relevancia ha tenido por su aportación al campo del liderazgo ha sido la realizada por BALES-SLATER (1955). Considerando como roles los patrones predecibles de conducta que no están asociados a individuos particulares, sino más bien a las posiciones ocupadas por ellos, estos autores diferenciaron dos roles de liderazgo:

##### **1. El liderazgo de tarea**

El líder de tarea es la persona más activa del grupo, que obtiene una puntuación más alta de los otros integrantes del grupo cuando responden a las preguntas de quién tiene las mejores ideas y quién es el guía de la discusión y que genera menos atracción que las personas que obtienen puntuaciones intermedias. Según BALES- SLATER, el líder de tarea genera una considerable hostilidad entre los miembros del grupo porque les obliga a justar su conducta y sus ideas a la realización de la tarea. Con frecuencia son demandados por los miembros del grupo para intercambio de información, al igual que ellos demandan a los miembros información en torno a la tarea.

##### **2. El liderazgo socioemocional**

El especialista o líder socioemocional asume el rol de reducir las hostilidades entre los miembros, dedicando más atención y respuestas a los sentimientos de los miembros del grupo. Su función dentro del grupo se corresponde con la función de mantenimiento llamada así porque engloba todas aquellas actividades que permiten mantener al grupo unido, evitando las tensiones interpersonales. Este líder goza de un mayor atractivo, e inicia, más a menudo que cualquier otro miembro del grupo conductas socioemocionales positivas e intercambio de información.

Estos dos tipos de líderes surgen bastante a menudo en grupos de discusión. Los mismos autores han señalado que raramente estas dos funciones - la tarea y la socioemocional - son llevadas a cabo por la misma persona, en primer lugar porque es difícil encontrar una persona con capacidad para desempeñar ambas funciones, y en segundo lugar porque el líder de tarea suele provocar hostilidad; es por ello, que en la mayoría de las ocasiones en los grupos se presentan los dos tipos de líder.

Posteriormente BURKE (1974) ha señalado que una sola persona puede desempeñar las dos funciones durante una reunión de discusión de una hora, siempre y cuando los miembros estén convencidos desde el principio de la discusión de que el objetivo último es el rendimiento del grupo y no la armonía de las relaciones interpersonales.



#### **4.1. Estilos de liderazgo**

En las organizaciones formales las personas suelen tener especificadas sus responsabilidades, algunos directivos se basan en la autoridad que les confiere el puesto que desempeñan para hacer cumplir las leyes, por otra parte otros utilizan un método más participativo que implica una toma de decisiones en grupo, del líder y de sus seguidores, en los grupos informales también existe una jerarquía de roles, aunque quizá menos consciente. La forma en que el líder logra el cumplimiento de las normas por parte de los seguidores depende mayormente del estilo de liderazgo que utilice.

Son numerosas las investigaciones que se han realizado sobre el estilo de liderazgo ( la conducta característica de los líderes) muchas de las cuales se pueden analizar en función de las bases de poder que veremos en el punto siguiente.

Un estudio clásico es el realizado por LEWIN, LIPPIT y WHITE (1939) que examinaron el impacto de tres estilos de liderazgo diferentes en algunos clubs de jóvenes. Tuvo un efecto importante para el desarrollo de la investigación en el campo del liderazgo en Norteamérica después de la Segunda Guerra Mundial. Así describió los distintos estilos:

- El líder autocrático determinaba por completo la manera de proceder del grupo, imponían técnicas y actividades, solía imponer una tarea y unos compañeros de trabajo y se mostraba subjetivo en el elogio y en la crítica de la labor de los miembros; manifestaba una actitud impersonal y distante, pero no abiertamente hostil.
- El líder democrático permitía que el grupo determinase los planteamientos generales, se esbozaban las etapas conducentes al objetivo y se sugerían procedimientos alternativos cuando era oportuno; los miembros eran libres de trabajar con quien quisieran y el líder se mostraba objetivo en sus elogios y críticas a las actividades grupales.
- El líder laissez faire era, en esencia, un sujeto que no participaba en las actividades grupales, le daba al grupo completa libertad para tomar sus propias decisiones, proporcionaba informaciones y material cuando eran solicitados y rara vez comentaba las actividades de los miembros.

Se estudiaron cuatro grupos comparables de niños de 10 años, sometidos a un liderazgo adulto de tipo autocrático, democrático y laissez-faire. Dichos estilos eran ejercidos en un orden distinto para cada grupo. La tarea grupal consistía en actividades artesanales. Cada grupo se reunió después del horario escolar durante tres períodos de seis semanas, con un líder adulto y un estilo de liderazgo distinto en los tres períodos.

Se registró de forma relativamente completa la conducta de los grupos, abarcando fenómenos muy diversos: observaciones, análisis de la estructura grupal, interpretación de actos significativos, interpretación de las relaciones entre los miembros, comentarios formulados por el líder... Diecinueve niños sobre veinte prefirieron a un líder democrático frente al autocrático, y siete sobre diez



prefirieron el líder laissez faire frente al autocrático. No hubo diferencias significativas en la cantidad de tareas realizadas, pero cualitativamente fueron mejores las tareas de los grupos democráticos con respecto a los demás.

Los resultados marcaron la existencia de pautas de interacción marcadamente diferentes, en función del estilo de liderazgo. La hostilidad fue treinta veces mayor en los grupos con el estilo autocrático que en el democrático, y la agresividad de aquel fue ocho veces superior a la de éste. Con frecuencia, en el estilo autocrático, a un miembro del grupo se le convertía en blanco de la hostilidad y la agresividad, hasta que abandonaba el grupo.

Hubo algunos efectos secuenciales muy interesantes vinculados con el cambio en el estilo de liderazgo. Los efectos más interesantes se produjeron cuando el grupo trabajaba en primer lugar con el líder autocrático, seguido a continuación por el líder laissez faire. El aumento de la agresividad bajo un liderazgo laissez faire se reflejaba como consecuencia de la agresividad reprimida durante el período autocrático. En una atmósfera grupal más libre, se expresaban las tendencias agresivas inhibidas bajo el líder autocrático.

Este estudio se repitió posteriormente en diversas partes del mundo obteniendo resultados diferentes. Así MISUMI, en Japón, en el año 1985 encontró que en las tareas escolares el estilo democrático era más eficaz cuando la tarea era fácil y el estilo autocrático cuando la tarea era difícil. MEADE (1967) en la India, confirmó a través de su investigación que el estilo autocrático era superior en todos los aspectos.

Esto puede ser debido entre otras razones a que los estudios de LEWIN y colaboradores estaban basados en manipulaciones experimentales del estilo de líder. La investigación posterior optó por analizar los estilos de liderazgo de aquellos que ya ocupaban este puesto en organizaciones establecidas, considerados que reproducen más fielmente las situaciones cotidianas.

Posteriores investigaciones han presentado diferentes estilos de liderazgo, así STOGDILL y COONS (1957) llegaron a la conclusión de que los estilos de liderazgo se podían definir en función de dos dimensiones:

- Consideración e Iniciación a la estructura. Según estas dimensiones, un líder eficaz sería aquel que se comporta con los demás de una forma adecuada, pero que sin embargo, proporciona las estructuras necesarias que permiten que se realicen las tareas.

Todos los estudios de estilo de liderazgo incluyen un estilo de líder directivo y otro centrado en las relaciones interpersonales, orientado hacia el grupo. Un análisis de los resultados obtenidos en ellas nos hacen concluir que:

- En condiciones extremadamente desfavorables y difíciles, el líder centrado en el grupo reacciona de un modo característico intentando atenuar los problemas interpersonales. Sin embargo, en estas circunstancias el grupo se centra más en la tarea, está más dispuesto a hacer

caso omiso a conflictos interpersonales para concentrarse en el trabajo. El líder directivo, orientado a la tarea proporciona en mayor grado lo que el grupo necesita en esas condiciones desfavorables, se concentra en la tarea, relegando a un segundo plano las relaciones interpersonales.

- Cuando el líder hace frente a condiciones moderadamente favorables o desfavorables, las fricciones interpersonales pueden convertirse en un problema mayor. Cuando los miembros no se sienten suficientemente amenazados o estimulados por una tarea inmediata, carecen de incentivos para mitigar sus problemas interpersonales o respetar al líder. Por consiguiente el líder centrado en el grupo puede responder más directamente a las necesidades inmediatas del grupo.

- Cuando existen condiciones extremadamente favorables, el líder directivo estará tranquilo y se dedicará a recuperar el terreno perdido en sus intereses, intentará suplir cualquier insuficiencia en sus relaciones con los miembros del grupo, así el grupo funcionará con mayor suavidad y eficacia.

Como vemos existen muchos estilos de líder, aunque siempre las investigaciones van a estar fundamentadas en dos, considerados esenciales el líder directivo, centrado en la tarea o el líder que atiende más a las relaciones interpersonales, líder socioemocional o de mantenimiento.

BLAKE y MOUTON (1982) son capaces de mantener con cierta plausibilidad la posición de que es posible especificar un estilo de líder eficaz. Sin embargo la ausencia de estudios empíricos que la apoyen han llevado a la mayoría de los investigadores a analizar otras vías de exploración más prometedoras.

## **5. RELACIONES DE PODER**

A lo largo de la historia el poder ha fascinado a las personas. Actualmente McClelland propone que el poder se puede buscar y utilizar responsablemente, definiendo la necesidad de poder como el deseo de tener un impacto sobre los demás. Este impacto se puede mostrar de tres maneras:

- Mediante una acción vigorosa, al brindar ayuda y consejos, al controlar a alguien.
- Mediante acciones que produzcan emociones en los demás.
- Mediante la preocupación por el prestigio.

### **5.1. Liderazgo y poder**

El término poder se puede utilizar como un sustituto de la influencia en algunas definiciones de liderazgo. FIEDLER (1970), por ejemplo, considera que el liderazgo “esencialmente significa poder sobre otros individuos”. Sin embargo, como señala HOLLANDER (1985), es útil y

significativo mantener la distinción entre los dos términos, porque el poder implica características de coerción y control, mientras que la influencia indica una mayor persuasión. De cualquier forma los líderes pueden utilizar ambos procesos dependiendo de las circunstancias y de los seguidores implicados.

La mayor parte de los análisis sobre liderazgo y poder utilizan la conocida formulación de FRECH y RAVEN (1959) acerca de las bases de poder que puede utilizar el líder sobre los miembros del grupo. Desde esta perspectiva, el poder es visto como la habilidad del líder, basada en recursos superiores, para controlar las interacciones con los demás.

Algunos autores consideran el poder como una característica del liderazgo. En esta línea HOLLANDER y OFFERMANN (1990) diferencian tres formas de poder que normalmente aparecen juntas como resultado de la posición de un individuo en un momento dado y de sus cualidades personales. La forma más familiar es el “poder sobre”, considerada por estos autores como dominancia implícita o explícita. Se trata del poder basado única y exclusivamente en la autoridad, que puede tener altos costes para el líder al socabar las relaciones con los seguidores y el logro de las metas.

Una segunda forma de poder es el “poder hacia”, el cual ofrece a los individuos la posibilidad de actuar libremente, compartiendo el poder a través de la autorización o habilitación. Una tercera forma de poder es el “poder desde” que hace referencia a la capacidad para resistir el poder de otros desviando o rechazando las demandas no deseadas.

Estos mismos autores señalan que un individuo con un alto estatus puede ejercer las tres formas de poder señaladas, mientras que las personas con estatus más bajo sólo disponen de las dos últimas.

Un concepto relacionado con poder es la dominancia. HOLLANDER (1985) considera que el liderazgo existe bajo la forma de dominancia en los grupos animales. Al igual que el poder, la dominancia, implica la habilidad para influir sobre otros. Sin embargo, algunos investigadores se refieren a ella como una característica de personalidad, mientras que otros la usan para describir relaciones dentro de un grupo. Como una característica de personalidad, la dominancia generalmente se refiere a un deseo y una predisposición para intentar influir sobre otros. Como característica grupal, describe la posición de un individuo vis-á-vis con otro individuo, a lo largo de alguna dimensión ordenada. En este sentido, BERSTEIN (1980) señala que la dominancia se refiere a una relación social entre dos individuos y debería entenderse como una propiedad emergente del intercambio social diádico.

El liderazgo implica un proceso de influencia mucho más amplio que el de la dominancia y con características diferentes al poder. Siguiendo a CHEMERS (1987) este proceso incluye personas, gentes con valores, pensamientos y emociones relacionándose con otras personas en un contexto social y cultural de normas y expectativas. La mayoría de las definiciones de liderazgo comparten la omisión importante de la que se pretende huir: el olvido de las relaciones intergrupo y su

impacto sobre las estructuras de liderazgo. Las teorías y definiciones de liderazgo deberían reconocer el papel importante que juega la situación intergrupo en las funciones internas del grupo.

## **5.2. Poder y autoridad**

El estudio del poder y sus efectos es importante para conocer cómo funcionan los grupos, organizaciones y toda relación o interacción social que conlleve el ejercicio del poder. Este poder implica una relación entre dos o más personas, el politólogo Robert Dahl lo explica así en su definición de poder: “ A tiene poder sobre B en la medida en que pueda hacer que B haga algo que no haría si no fuera por A”, es decir, una persona o grupo no puede tener poder de forma aislada”.

WEBER (1947) distinguió entre poder y autoridad, el poder implica fuerza y cohesión, la autoridad es el poder formal que tiene una persona en función de la posición que ocupa dentro de un grupo u organización, puede ser considerada como un subconjunto del poder, de alcance más limitado, no lleva implícita la fuerza, implica una casi eliminación del juicio por parte de las personas sobre las que se ejerce la autoridad.

Este mismo autor señala las bases sobre las que debe descansar la autoridad del líder:

- Base racional: La autoridad descansa sobre la creencia de la legalidad de las normas y el derecho de algunas personas a dar órdenes por la autoridad que les han conferido esas normas.
- Base tradicional: La autoridad descansa en la creencia de la inviolabilidad de las tradiciones inmemoriales y en la legitimidad de la posición de aquellos que ejercen la autoridad bajo ellas.
- Base carismática: La devoción descansa en la devoción que se tiene a una persona determinada, debido a su carácter ejemplar o heroísmo y en las normas o reglas que dicta.

## **5.3. El poder interpersonal**

FRENCH y RAVEN propusieron cinco tipos de poder:

### **1. Poder legítimo.**

El poder legítimo equivale a la capacidad de una persona para influir en otra u otras debido a su posición en un nivel superior dentro de la organización. El poder legítimo se asemeja al término de autoridad empleado por Weber. Los subordinados desempeñan un papel importante en el ejercicio del poder legítimo, ya que obedecerán si perciben que el ejercicio del poder es legítimo.

### **2. Poder de recompensa**

Una persona con poder legítimo ve incrementada su poder por su capacidad para recompensar la sumisión de los demás, siempre que éstos valoren las recompensas obedecerán con mayor prontitud y agrado.

### **3. Poder coercitivo**

Supone lo contrario al poder de la recompensa, es el poder otorgado por la capacidad de castigar el incumplimiento por parte de los seguidores, éstos obedecerán por miedo a ese castigo, este tipo de poder se utiliza preferentemente para corregir el comportamiento no deseado de algunos miembros del grupo.

### **4. Poder de experto**

Lo ejerce aquella persona que está más cualificada para realizar las tareas del grupo y por tanto para conseguir las metas, aún cuando su nivel jerárquico sea inferior a otros miembros. Cuanto más difícil sea reemplazar al experto, mayor será su grado de poder. Constituye una característica personal, mientras que los anteriores poderes son impuestos por el grupo u organización.

### **5. Poder referente**

Este poder lo ejercen personas que tienen un determinado carisma, los restantes individuos se identifican con él y se dejan influir por su personalidad o estilo de comportamiento, por lo tanto también está basado como el anterior por características personales.

Estos cinco tipos de poder no son independientes, por el contrario una persona puede utilizar combinaciones de ellos, incluso la utilización de uno de ellos puede afectar a las otras, por ejemplo algunas personas que utilizan el poder coercitivo pueden perder el poder referente.

## **6. LA JERARQUIA EN LA ORGANIZACION**

La dinámica de las organizaciones ha generado diferentes marcos teóricos que han tratado de explicar y prever el comportamiento y la conducta humana en las mismas. Esto nos ha permitido conocer el funcionamiento de dichas organizaciones y la consideración y protagonismo de sus miembros. La teoría que mejor muestra la jerarquización de las organizaciones es las teorías Clásicas. Estas teorías contribuyeron a la comprensión de los problemas relacionados con la estructura organizacional formal, en ella se pueden integrar:

- Teoría administrativa de Max WEBER. esta teoría exige una estructura jerárquica, una especialidad de funciones y un campo de control.
- Teoría administrativa de Hanry FAYOL. Sostiene que en una empresa es más importante la gerencia de las personas que de las cosas.
- El enfoque de gestión científica de F.W.TAYLOR. Las organizaciones funcionan con la máxima eficacia gracias a la plena utilización de métodos, condiciones y equipos de trabajo. Se trata de colocar al trabajador en el lugar y punto adecuado.



Actualmente se ha pasado de la postura adoptada por Taylor, eminentemente rígida a unos planteamientos basados fundamentalmente en las relaciones humanas que contribuyen a mejorar la participación de los miembros individual y colectivamente. Las nuevas tendencias se orientan hacia el mantenimiento de un equilibrio entre las necesidades del empleado y las exigencias empresariales de la organización. Ahora bien, las organizaciones siguen manteniendo la jerarquía que postulaba WEBER, puesto que la estructura social está definida en términos de grupos sociales que ocupan posiciones diferentes en la escala social. Estas distintas posiciones sociales afectan al funcionamiento de la organización a través de una serie de variables básicas que definen la estructura de esa organización: su grado de jerarquización interna.

La estructura de la organización es considerada por algunos autores, entre ellos AYESTARAN, como el fruto de una negociación permanente entre grupos y entre individuos que tienen posiciones sociales diferentes.

Debido a esta jerarquización, se pueden producir conflictos entre miembros de la organización, ALLPORT (1954) fue de los primeros en subrayar los efectos del conflicto intergrupar sobre la estructura interna de las organizaciones, en la categorización social se juega con personas agrupadas en categorías y esta jerarquización va ligada a conflictos de intereses, a conflictos de poder y a conflictos de estatus que afectan directamente a la identidad social de las personas.