

Tema 17.

EL LIDERAZGO COMO RASGO DE LA PERSONALIDAD.

INDICE.

INTRODUCCIÓN.

1. EL LIDERAZGO COMO RASGO DE LA PERSONALIDAD.

1.1. El liderazgo como rasgo de la personalidad.

1.2. Otras teorías del liderazgo.

2. LA INFLUENCIA DE LÍDERES EN EL MARCO DE ORGANIZACIÓN.

2.1. Factores que afectan a su influencia.

2.2. La necesidad del líder en las organizaciones.

2.3. El líder “tóxico” y la salud psicosocial en el trabajo.

3. TIPOLOGÍAS DE LIDERAZGO.

4. RELACIONES DE PODER.

4.1. Delimitación conceptual.

4.2. Fuentes de Poder y autoridad.

5. LA JERARQUÍA EN LA ORGANIZACIÓN.

6. CONCLUSIÓN.

INTRODUCCIÓN

En los grupos a los que pertenecemos percibimos casi siempre que alguna persona es más influyente que las demás y que ayudan a su eficacia. En toda organización social es necesario seguir políticas dinámicas y generar apoyo y dinamismo en las masas, donde juega un papel destacado el líder. De ahí el interés despertado por esta figura en el tiempo, desde distintas ciencias (Sociología, Psicología, Historia, etc.). Los primeros estudio se centraron en el líder estadista y militar, pasando después a las organizaciones (Empresa, Administración, partidos políticos, sindicatos..). Para **Salvador Peiró** este fenómeno implica al líder, los seguidores y al contexto en que surge y así se ha abordado desde 3 puntos de vista: como rasgo de la personalidad, de la conducta y de la posición. Pero no se ha podido llegar a consenso, por la dificultad para determinar quién es el líder y cuándo aparece. Por ello, contestaremos a los distintos puntos a partir de las distintas teorías surgidas al respecto.

1. EL LIDERAZGO COMO RASGO DE LA PERSONALIDAD.

1.1. El liderazgo como rasgo de la personalidad.

Hasta mediados del s. **XX** se pensaba que los líderes tienen unos rasgos de la personalidad (*incluso físicos*) identificables. Ya en el s.**XVI**, **Maquiavelo** definió ese líder con cualidades excepcionales para gobernar un Estado. En el s.**XIX**, **Caryle** estudia al *líder heroico* y **Galton** defiende la *herencia* de las cualidades de líder. En el s. **XX** se destaca líder *carismático*, cirujano de hierro, el *Superhombre* de Nietzsche, favorecido por figuras históricas (**Gandhi, Hitler**). Con la convicción de que el *superhombre*, no se hace sino que nace, se trató de encontrar sus rasgos:

- rasgos físicos: energía, apariencia, estatura, voz, habilidades para tarea, etc.
- personalidad: agresividad, entusiasmo, seguridad, inteligencia, extroversión, adaptación, dominio o equilibrio entre iniciativa y conservadurismo.
- sociales: habilidades comunicativas e interpersonales, empatía, cooperación, etc.

Asimismo, Max **WEBER**, en su estudio del poder y la autoridad, se acercó al líder carismático, definiéndole como aquel que logra la adhesión de sus seguidores no por un intercambio, sino por sus cualidades excepcionales.

Sin embargo, la evidencia empírica ha demostrado que no es posible identificar tales rasgos (ni todos los líderes los tienen, ni poseerlos de ellos te convierte en líder), y en cualquier caso, no se pueden aislar de los seguidores ni del contexto histórico y social en que surgen. Por ello, desde

los **años 50**, surgen otras teorías que aun reconociendo su influencia, no es suficiente.

1.2. Otras teorías del liderazgo.

Crean que no se trata tanto de tener tales rasgos, como de comportarse de modo que produzca una relación relevante con los seguidores, y dependiendo de unos factores situacionales.

A) Teorías Conductuales: entienden que lo importante es el impacto que la conducta del líder ejerce sobre los seguidores. Destacan los estudios de **Likert, Fleishman y Blake and Mouton**.

B) T^a situacionales: no hay un líder ideal, cada situación requiere un tipo de liderazgo. Destacan los estudios de **Fiedler, Vroom y Yelton, Hernsey and Blanchard y House**.

C) Teorías no situacionales: Un líder efectivo no siempre debe adaptarse a la situación.

a) T^a del Refuerzo y el condicionamiento operante: El comportamiento del líder sugiere respuestas de los subordinados (de refuerzo o sanción), y el comportamiento de los subordinados produce respuestas en otras partes de la organización (de refuerzo o sanción)

b) Teoría del intercambio de recompensas (HOMANS y HOLLANDER). El liderazgo es un proceso de influencia mutua entre el líder y el grupo para lograr objetivos grupales, construido a lo largo del tiempo e implica transacción de recursos y estatus entre éstos.

c) Teoría de la atribución de causalidad (KELLEY): el impacto del líder dependerá de la atribución de la causa de un acontecimiento al **individuo, al estímulo o a las circunstancias**, y para ello procesa información de 3 tipos:

- *Distintividad:* ¿es específica de la tarea o se repite en otras?
- *Consistencia:* ¿se repite en otras situaciones o solo en el momento observado?
- *Consenso:* ¿se repite en el comportamiento de los demás individuos?

2. LA INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN EL MARCO DE ORGANIZACIÓN.

2.1. Factores que afectan a su influencia.

En los últimos años el interés por el liderazgo se ha desplazado al **rol directivo**, en consonancia con el interés en la Excelencia y Calidad en la Gestión (**Porter, Peter, Waltermann...**), conscientes de que toda organización es la sombra de su líder, que tiene capacidad para tomar

decisiones discrecionales (aún sin tener la autoridad formal) y lograr que el resto crea que se les puede seguir y confiar en ellos. Esto depende de los siguientes factores:

- a) Personalidad del líder: Inteligencia, autoconfianza, dirección, dinamismo, honestidad y capacidad para desarrollar tanto conductas instrumentales como conductas de apoyo.
- b) Expectativas y comportamiento del líder: Percibir las diferencias entre los miembros, entender sus necesidades, estimularles para el logro de metas, y recompensar sus esfuerzos.
- c) Expectativas y comportamiento de los subordinados: la *cohesión interna* y la *motivación* en el logro de metas dependen de la aceptación por los miembros de los objetivos y de su autoridad (mayor si fue *elegido*) y de su habilidad en conducta instrumental y de apoyo.
- d) Naturaleza de la tarea y capacidad de logro del líder: las sencillas en principio aumentan la motivación y son más productivas, pero el exceso, aumenta el riesgo de error y de frustración.
- e) Cultura organizativa: participación, comunicación, información, clima de trabajo, la difusión entre los seguidores de la misión y la visión de la organización y su identificación con ellos.

2.2. La necesidad del líder en las organizaciones.

¿Son necesarios realmente? A este respecto hay dos posturas:

I) Líder y grupo se necesitan: el individuo no puede vivir en ausencia de normas y autoridad para no sentirse perdido en su trabajo, incluso en aquellos con elevado grado de autocontrol y en organizaciones más participativas. El líder fija objetivos, normas, recursos, coordina el cambio, las relaciones interpersonales y soluciona conflictos. Produce altas expectativas sobre su aportación al grupo, y así obtiene mayor estatus e influencia, para lo cual debe tener:

- conocimiento, capacidad y experiencia exitosa en la tarea percibida por los seguidores.
- habilidades sociales y orientación al grupo (asertividad, comunicación...)
- habilidad en la toma de decisión en ambientes inciertos,
- flexibilidad para aprovechar el potencial de los seguidores y adaptarse al cambio,
- percepción del conflicto como catalizador del cambio y la mejora.

Veamos algunas teorías al respecto de esta postura:

A) Para **HOMANS HOLLANDER** y **JULIAN** el líder aporta al grupo recursos que sus miembros no pueden satisfacer por sí mismos, a cambio de prestigio, estima y sometimiento a su autoridad e influencia. Tal fenómeno, pasa por los siguientes pasos:

- 1º. En principio debe conformarse a las normas del grupo;
- 2º. Después debe demostrar su competencia para lograr las metas grupales;
- 3º. Así consigue créditos del grupo (*crédito idiosincrático*) y legitimidad para influir, adquirir autoridad e incluso innovar y modificar normas.
- 4º. Identificación de los seguidores con el líder (valores, ideales, aspiraciones, *misión* y *visión*) y acción en tal dirección (*locomoción*)

Esa adhesión y legitimidad dependen del origen de autoridad y de la percepción y expectativas de los miembros del grupo acerca de este proceso de intercambio.

B) Para BASS el líder es un agente de cambio que modifica la *motivación* de los demás influyendo sobre los demás más de lo que ellos pueden hacerlo sobre él (como diría Brown), y que se centra en el logro de metas, en lo que se apoya la evaluación de su eficacia. Hizo un estudio en 1985 entre ejecutivos de distintas empresas y todos reconocieron haber tenido en su vida algún líder que les había hecho cambiar su escala de valores, renunciar a sus intereses o particulares en favor de los grupales y aumentar el rendimiento. Define 2 tipos de líderes en función de los factores que le permiten el logro de metas por los seguidores:

a) *líder transaccional*: es aquel que para alcanzar los objetivos por el grupo, se vale de:

- *recompensas contingentes* para lo cual es necesario que el trabajador perciba la relación directa entre desempeño y recompensa, por lo que el líder debe comprender sus deseos, las recompensas más satisfactorias, e informarle de cómo lograrlas.
- *dirección por excepción*: les deja trabajar sin intervenir más que en caso de no cumplirse las metas o los subordinados piden ayuda.

b) *transformador*: realiza cambios profundos en la cultura organizativa y mueve al trabajador hacia metas trascendentes y autorrealización, no por recompensas a corto plazo, mediante:

- *carisma*: trasmitir una visión, valor, respeto, orgullo; la más importante pero no suficiente.
- *estímulo intelectual*, hacia la creatividad, la innovación, la auto eficacia, etc.
- *atención individual*: comprende las diferencias y la necesidades de los seguidores y les ayuda en su crecimiento personal.

C) Dentro del líder transformacional de BASS podemos incluir la T^a de CONGER (años 90).

El líder puede transformar la organización por 4 etapas:

- 1^a) evalúa el entorno, percibe las deficiencias y la necesidad de cambio y fija metas;
- 2^a) propone alternativas que ilusione y convenza a seguidores;

- 3^a) usa medios innovadores y eficaces, trasmitiendo capacidad de riesgo y fe en su proyecto
4^a) motiva y sirve de ejemplo, inspira autoconfianza, compromiso y seguridad.

Los jefes que se muestran cercanos aumentan la motivación e inciden directamente en el rendimiento de los empleados, incrementándose éste hasta un 35%, según sus estudios.

D) GOLEMAN destaca la influencia que ejercen las emociones en el resultado final. Así introdujo los conceptos de **Coeficiente e inteligencia emocional**, entendida como aquella que permite percibir las emociones propias y ajenas, comprenderlas, utilizarlas y controlarlas en beneficio del desempeño y la cohesión.

II) El *Líder no es necesario*: otros autores han cuestionado la necesidad de liderazgo (sin ignorar su influencia relativizan su importancia), por tratarse de un fenómeno multifactorial, cuyos elementos son imposibles de aislar. **SEMBER** opina que las organizaciones modernas no necesitan al líder sino a expertos que trabajen en equipo, sin jerarquías, de forma democrática, autónoma y responsable, fomentando la autoeficacia, el autodesarrollo personal, la información transparente y el sentimiento de pertenencia (*apuesta por la participación en beneficios, comités, etc.*)

2.3. El líder “tóxico” en las organizaciones.

La historia demuestra que no siempre el líder es positivo para el grupo, incluso con consecuencias dramáticas (*dictadores como Hitler, líderes de sectas, etc.*). Sin llegar a esos términos, encontramos líderes *tóxicos*, informales y formales, que *envenenan* la organización, obstruyendo sus objetivos, las relaciones interpersonales, el trabajo, la motivación y el logro personal y, en casos extremos, dañando la salud y el bienestar psicosocial de sus miembros.

Una encuesta realizada en 2003 por la consultora especializada **Otto Walter** a más de 750 profesionales de grandes empresas españolas concluyó que casi la mitad de los líderes son *irrespetuosos, autoritarios, injustos, prepotentes, desconfiados, carecen de trato humano, son incapaces de escuchar, dialogar o apoyar, no se implican ni cumplen sus compromisos*.

Según un estudio de Accenture de 2006 la mitad de los españoles considera que su jefe no está capacitado para dirigir personas, son *jefes negativos*, por diversas causas:

- *Autoritario*, omnipresente y controlador con todos los actos de sus empleados.
- *Ausente*, se encierra en su despacho al margen de los problemas de sus equipos.
- *Protector*, confunde a los subordinados con hijos por los que hay que velar.

- *Frívolo*, utiliza la empresa para ascender (*trepa*) y satisfacer sus necesidades o su ego.
- *Perverso y manipulador*: destroza psicológicamente a los que trabajan con él.

No solo dañan la productividad de los equipos que dirigen sino que en un elevado porcentaje pueden dañar la salud mental de los empleados. Según el profesor **Robert D. Hare**, profesor de psicología de la **Universidad de Vancouver**, alrededor del 1% de la población es psicópata y, si acceden al poder, pueden causar graves daños, ya que carecen de empatía, manipulan a los demás y actúan sin escrúpulos contra quienes puedan dificultar su ascenso al poder.

Según una encuesta del **Instituto Gallup** sobre un millón de empleados de todo el mundo, la principal causa por la que se abandona un trabajo es el jefe. Asigna al trabajador tareas monótonas o degradantes por debajo de su cualificación, o le angustia con un exceso de responsabilidad o con exigencias dependientes de variables que escapan a su control, o le amenaza con el despido. Esa tensión genera distintas patologías psíquicas, nerviosas y adaptativas como la ansiedad, aislamiento, estrés, fatiga, depresión, anorexia, envejecimiento prematuro, insomnio, irritabilidad, apatía, insatisfacción laboral, psicosis, etc.

A menudo se produce acoso **psicológico laboral** (*mobbing*) ejercido de forma continuada, deliberada y prolongada, con objeto de intimidar, controlar y reducir emocional e mentalmente a la víctima, hasta conseguir su abandono del trabajo. Suele ejercerlo el jefe (descendente), aunque también puede venir de compañeros (horizontal) o subordinados (ascendente).

En cualquier caso, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo, se proyecta en otras dimensiones de la vida del trabajador, se globaliza, entrando en un círculo vicioso de difícil solución (apatía, fatiga, desmotivación, frustración,..., *síndrome que se conoce como burn out*). Su solución se dificulta por su carácter silencioso, la confusión de sus síntomas, o su negación, de modo que puede permanecer oculto o latente hasta alcanzar consecuencias fatales.

Todo ello incrementa la preocupación mostrada en los últimos por la *Psicosociología en el trabajo*, que estudia la conducta y la interacción interpersonal para evitar la insatisfacción y el estrés, y lograr el bienestar psicológico, emocional, intelectual y social del empleado. Asimismo, de una forma más espontánea y menos académica, en Internet crece el interés por el tema, con webs y foros que brindan consejos sobre cómo tratar a los malos jefes.

3. TIPOLOGÍAS DE LIDERAZGO.

El éxito de la coordinación de personas depende en gran medida del estilo de Dirección. Pero no hay consenso en torno a qué estilo es más adecuado entre las distintas escuelas.

1) La Escuela Clásica.

Normalmente se admite la clásica tipología **de LEWIN, LIPPIT Y WHITE** (años 40):

a) Autoritario: impone objetivos y modo de proceder bajo estricto control, sin informar a sus miembros, lo que en principio puede producir un resultado favorable (rapidez de ejecución), pero enseguida disminuye el rendimiento (desmotiva) y provoca crítica, frenando la iniciativa, el ingenio y el trabajo común. Es subjetivo en los elogios -críticas, distante e impersonal. El Yo predomina sobre Nosotros. Dentro encontramos variedades:

- *la tiranía*: “el jefe soy yo” ejerce un poder arbitrario y absoluto por encima del colectivo.
- *despotismo benevolente y patriarcal*: todo por el grupo pero sin el grupo.
- *personalista*: mantiene una estrecha relación con m/, que “en su honor” le respetan.

Puede valer con grupos pequeños y personas indecisas, pero no en la mayoría de los casos.

b) Consultivo: presenta ideas a sus subordinados, les invita a preguntar y a opinar, debate, trata de convencer, pero sin modificar su idea o como mucho recoge sugerencias. Es aconsejable en cuestiones clave que requieren aportación de expertos que pero el líder no quiere delegar.

c) Democrático: deposita la autoridad en el grupo, respeta decisiones de los miembros en plano de igualdad. Con ello aumenta la *comunicación*, *adhesión* y *coordinación* sin necesidad de control directo, así como la *cualificación* (porque la diversidad de posturas enriquece).

d) Laissez faire: es un líder abstencionista, cree que el grupo despliega sus fuerzas por sí solo, pero tras la libertad aparente se esconde una grave ineptitud, indiferencia u hostilidad para impedir que los otros consigan lo que él. Esto crea desamparo e inseguridad al grupo, que acaba desmoronado. Solo se justifica en las etapas iniciales cuando el jefe es nuevo y se mantiene al margen hasta conocer el funcionamiento de la organización.

2) Escuela humanista: Douglas McGregor

Aporta un modelo bidimensional: observó que el comportamiento del líder depende en gran medida de la visión que tenga de los seguidores, que se mueve entre dos polos:

* Para el líder de **estilo X**: El subordinado no quiere trabajar, prefiere que le manden sin responsabilidad, carece de ambición y se resiste al cambio. Por ello será autoritario.

*Para el **estilo Y**: El subordinado considera al trabajo como vía de enriquecimiento personal, busca responsabilidades y autonomía para el logro de objetivos, con imaginación y creatividad, especialmente si existen incentivos. Por ello será un líder democrático.

Pero a diferencia del modelo anterior no es un continuo entre dos polos con posiciones intermedias. X e Y son cualitativamente discontinuos y solo Y es bueno.

3) El conductismo:

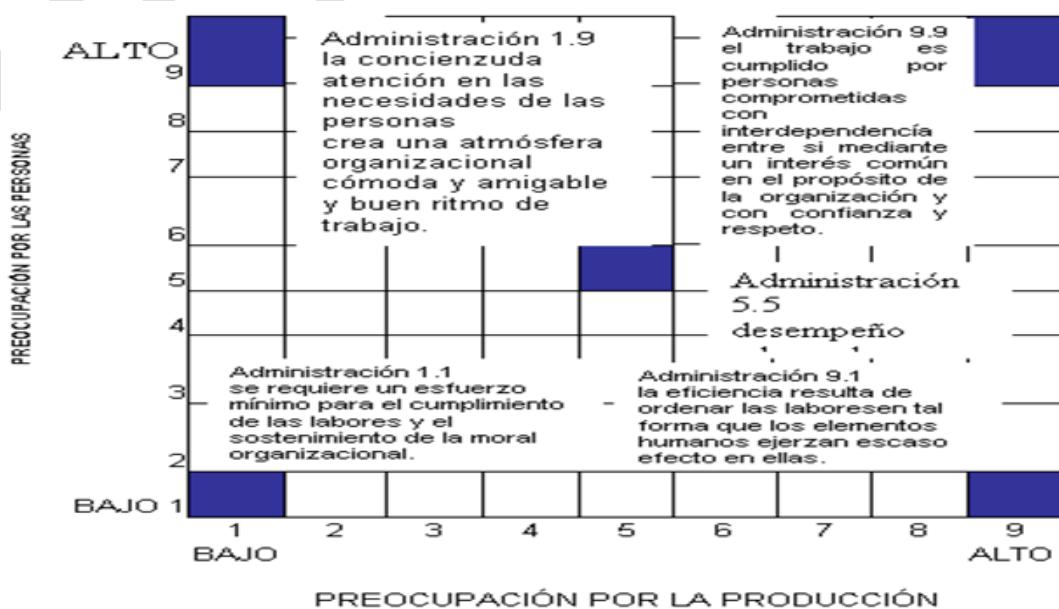
Sostiene que, más que la personalidad, lo que importa es la conducta del líder y su impacto sobre los seguidores. Son modelos bidimensionales, definen su conducta por dos tipos de orientación:

- orientación a **la tarea o estructura**: centrado en la meta, conductas instrumentales, vigilancia de los subordinados, mediante el ejercicio del poder (coercitivo, de recompensa o legítimo).
- orientación al **empleado o consideración**: orientado a satisfacer sus necesidades, adopta conductas de apoyo, participación y respeto, cohesión grupal, etc.

En esta escuela destacan los siguientes autores:

a) **LIKERT** (Michigan) y **FLEISHMAN** (Ohio) entienden que el líder eficaz debe tener puntuaciones altas en ambas dimensiones.

b) **BLAKE AND MOUTON** demostraron la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, y diseñaron una **rejilla gerencial** de combinaciones de estilos de liderazgo a partir de estas dos dimensiones.



Se distingue de los anteriores en que la máxima puntuación en ambas 9/9, no siempre es positivo. Apuesta por el equilibrio 5/5, aunque tampoco es válido para todas las ocasiones.

4) Las Teorías situacionales:

Apuntan que los estilos de liderazgo se producen por diversos motivos y depende sobre todo del momento y la situación.

a) **Modelo de contingencia, Hersey y Blanchard** define 4 posibles estilos de liderazgo:

- **Directivo:** (*ordenar*) se recomienda con seguidores desmotivados y poco capacitados.
- **Persuasivo:** se recomienda cuando no están capacitados pero muy motivados.
- **Participativo:** cuando están capacitados pero desmotivados.
- **Delegante:** cuando están capacitados y motivados.

Un líder debe ser flexible para adaptarse a sus seguidores, que son quienes le aceptan o rechazan cuya **madurez capacidad y disposición** para trabajar y asumir responsabilidades, es la variable situacional determinante.

b) **Modelo del camino- meta (HOUSE)**: El líder trata de influir en las *expectativas* de los subordinados *sobre esfuerzo- recompensa, es decir*, en la forma en que percibán su comportamiento como fuente de satisfacción. Un mismo líder _puede comportarse de 4 modos: *directivo, sustentador, participativo y de logros*. El estilo depende de la situación y de los subordinados. Para ello tiene que evaluar 5 aspectos: *tarea, aceptación de su autoridad, características personales de los subordinados, naturaleza del grupo y la cultura de la organización*. Será eficaz dependiendo de su impacto positivo en la motivación, el desempeño y la satisfacción de los seguidores, a través de recompensas por logro de metas.

c) **VROOM Y YETTON (Teoría de la decisión)** identifica 5 estilos de liderazgo basados en el grado de participación del empleado y en la facultad para tomar decisiones administrativas.

1.- Autócrata I recomienda que el líder solucione todos los problemas y tome de manera individual una decisión utilizando la información disponible al momento de la decisión.

2.- Autócrata II le recomienda obtener de los subordinados la información necesaria y tomar la decisión personalmente. Sólo les involucra hasta que proporcionan la información para la decisión personal del líder, no en la formulación y evaluación de las alternativas.

3.- Consultiva I el líder comparte la información relativa al problema con los empleados en

forma individual, solicita y obtiene sugerencias de éstos respecto a la solución para la decisión.

4.- Consultiva II el líder comparte los problemas con los subordinados, obtiene ideas, sugerencias y tome la decisión personalmente en base a las alternativas planteadas por ellos.

5.- De grupo II. Comparte los problemas con el grupo, evalúan alternativas e intentan un consenso en la solución, que el líder acepta, adopta y ejecuta.

Algunas personas con cierta personalidad, prefieren al *autoritario*, cuestionando lo que hasta entonces se sostenía. El líder debe no solo adaptarse sino ser capaz de pasar de un extremo a otro. Para ello debe contestar a 7 preguntas, siendo más participativo cuanto menor sea 2, 5 y 3, y mayor 1, 4, 6 y 7.

1. Calidad y trascendencia de la decisión ¿Es tan importante?
2. ¿Poseo suficiente información y pericia para tomar una decisión de alta calidad?
3. ¿Está estructurado está el problema?
4. ¿La aceptación de la decisión y su tarea por los subordinados son críticas para su ejecución?
5. ¿Puedo tomar yo la decisión, para que sea aceptada y cooperen mis subordinados?
6. ¿Están los subordinados motivados en los objetivos organizacionales del problema?
7. ¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la decisión preferida en el problema?

d) FIEDLER

Admite que el liderazgo debe ser adaptado a la situación pero parte de que cada persona tiene su estilo fijo y en caso de no coincidir habría que cambiar de líder. Define 8 situaciones posibles dependiendo de 3 dimensiones:

- *Posición de poder* del líder (fuerte o débil)
- *estructuración de la tarea*, es decir si está o no definida claramente.
- *relación entre el líder y los miembros* (grado de confianza y obediencia) *bueno o malo*
- El líder **orientado a la tarea**, mantiene opinión negativa de la personas y se deja influenciar en las valoraciones globales, por su percepción de una persona en el trabajo.
- El líder **orientado a relaciones**, mantiene opinión positiva de la personas y separa estas valoraciones de las cuestiones relativas al trabajo.

Elaboró un *Cuestionario del compañero de trabajo menos preferido* con 16 atributos: agradable, amistoso colaborador, distante, aburrido, frío, alegre...con la idea es que lo que opinamos de los demás es la mejor forma de hablar de nosotros mismos.

e) BALES-SLATER

Coincide en los estilos, definidos por roles *de tipo instrumental* y *de apoyo*:

- **líder de tarea:** centrado en resultados, requerido por sus miembros, porque aporta guía, información, mejores ideas y el más activo, pero también más criticado por su poder coercitivo;
- **líder socioemocional:** centrado en necesidades de los subordinados, intercambia información y participación, cohesión grupal, clima de trabajo, goza de mayor atractivo.

Pero cree que rara vez los protagoniza la misma persona, porque es difícil encontrar quien domine ambas y porque el de tarea genera normalmente hostilidad en los miembros, difícil de compaginar con el socioemocional.

En este sentido, **BURKE** señala que una misma persona podrá desempeñar ambos sólo si los miembros están de acuerdo en que el objetivo es más el rendimiento, que la armonía de las relaciones interpersonales.

Para concluir la mayor parte de los autores coinciden en señalar que:

- ✓ En la 1^a etapa del grupo el líder debe *centrarse en las personas*, en etapas posteriores pasar a la tarea.
- ✓ en condiciones difíciles el grupo *se centra en la tarea*, es decir, líder directivo.
- ✓ en condiciones moderadas importan más los problemas interpersonales *el grupo*.
- ✓ Si son muy favorables el *líder directivo* podrá centrarse *en apoyo* y viceversa.

En términos de Mercé Sala Schnorkowski (2006) el mejor líder es el que no se nota, con su ejemplo motiva y mueve a sus equipos en una misma dirección con armonía.

4. RELACIONES DE PODER.

4.1. Delimitación conceptual.

Poder, autoridad y liderazgo son conceptos que a menudo se confunden, al implicar relación entre personas, que sin embargo guardan importantes diferencias. **Weber** los distingue como:

- a) **dominancia** es influencia y persuasión, latente, implícita, no directiva no necesariamente consciente ni orientada a un fin; y sin capacidad de exigir ni sancionar.
- b) **autoridad:** se trata de un poder formal, reconocido, legítimo, basado en la ley, la posición o el rango, sin implicar un uso de la fuerza.

- c) **poder**: es un concepto más amplio, difuso, global y e incluye al resto (como fuentes de poder). Es directivo, orientado a un fin; es consciente y manifiesto, explícito; e implica capacidad de ejercer control, coerción y sanción.
- d) **liderazgo** es una habilidad personal para disminuir el juicio de la persona sobre la que se ejerce. El liderazgo es poder en relación, inseparable de los seguidores y el contexto: no se tiene forma aislada, afecta a personas con valores, ideas, emociones y expectativas (**R. DAHL**)

El Liderazgo es un proceso más concreto que el poder y más amplio que la autoridad y la *dominancia* (aunque relacionado, entendido como rasgo de la personalidad). Así pues, aunque todos los líderes tienen poder, no siempre tienen autoridad, y aunque el liderazgo es una cualidad de los directivos no todos lo tienen, ni todos líderes ostentan la dirección. Difieren en:

El líder	El director
Tiene una misión que cumplir y la firme convicción de llevarla a cabo. Da forma a las ideas en vez de limitarse a reaccionar ante ellas	Se fija más en el proceso de la toma de decisiones que en el hecho final
Sabe por qué (<i>know-why</i>).	Sabe cómo (<i>know-how</i>)
Crea	Gestiona.
Actúa orientado a los clientes internos (trabajadores) y a los externos	Actúa orientado a los clientes.
Forma y asesora a sus trabajadores	Controla y supervisa los resultados.
Adopta un compromiso personal y actúa de cara a los objetivos.	Actúa en el sentido de limitar opciones.
Desarrolla enfoques nuevos para afrontar los problemas, abre nuevas opciones.	Evita aquellas situaciones que puedan parecer conflictivas.
No suele ser muy hábil en administrar y gestionar.	Es hábil en el control administrativo y financiero.
Suele suscitar emociones fuertes en las demás personas. Su energía no le permite pasar desapercibido.	Intenta quitar hierro a las situaciones de ganancia o pérdida total.
Quiere sentirse parte del equipo y saber que desempeña un papel útil y bien definido dentro de la organización.	Tiende a sentirse un poco a parte del medio que le rodea.

Igualmente, no todos los que detentan el poder son líderes y aunque la autoridad otorga poder, no siempre deriva éste de la anterior.

4.2. Fuentes de Poder y de autoridad.

1) **La autoridad** descansa en una triple base *según la T^a tradicional (WEBER)*,

- a) *Base tradicional*: en la tradición y legitimidad de quienes ejercen la autoridad bajo ella.
- b) *B. racional*: en la legalidad de las normas y el derecho de algunos miembros a ordenar.
- c) *Base carismática*: en el atractivo de un miembro ejemplar y en las normas que éste dicte.

Sin embargo, para **BARNARD** (*Teoría de la aceptación*) la autoridad descansa en el subordinado, que es quien decide o no aceptar la orden. Así define la zona de indiferencia, dentro de la que puede aceptar. Para ello deben darse una serie de requisitos:

- que el empleado ese entienda la orden y sea capaz física y psicológicamente de ejecutarla.
- sea compatible con sus valores, y a su vez éste comparta los fines de la organización.

2) Por su origen FRENCH y RAVEN destacan 5 tipos de poder:

- a) *Legítimo*: por la posición superior dentro de la Organización (incrementa la obediencia)
- b) *De recompensa* (mayor cuanto más deseadas lo sean para sus miembros)
- c) *Coercitivo*; (como los anteriores, se basan en características grupales)
- d) *Referente*: por sus características personales, carismático.
- e) *Experto*: por su capacidad en la tarea (mayor cuanto más cualificado e irreemplazable).

HOLLANDER Y OFFERMANN hablan de 3 formas de poder.

- *poder sobre*: autoridad de un miembro (de mayor estatus) sobre los demás.
- *poder hacia...* "un fin", dejando actuar libremente, delegando por autorización o habilitación;
- *poder desde*: para resistir el poder ejercido por los demás.

Para concluir, en las organizaciones formales las funciones están especificadas y el poder directivo se basa en la autoridad que confiere el puesto, lo que no impide adoptar métodos participativos; mientras que en las informales la jerarquía de roles es menos consciente y el poder depende del estilo de liderazgo que utilice.

5. LA JERARQUÍA EN LA ORGANIZACIÓN.

En la mayoría de las empresas hay una cierta jerarquía, aunque podemos encontrar importantes diferencias dependiendo del estilo de dirección y del modelo de organización. Por ello su importancia cambia entre las distintas escuelas:

A) La jerarquía es un principio básico de la gestión según la teoría clásica de la organización:

- a) *T^a de gestión científica (TAYLOR)* exige jerarquía y especialización del trabajo.
- b) **FAYOL** definía la jerarquía entre los principios de la Organización (*unidad de mando, autoridad-delegación...*) como *ordenación o graduación entre distintas personas o niveles*.
- c) **WEBER**: la administración ideal (burocracia), exige estructura jerárquica, sustentada en reglas escritas, control de eficacia y despersonalización del cargo. Todas las organizaciones son burocráticas en algún grado por naturaleza, a medida que crecen (*lo que sirvió a MICHELS para destacar la tensión entre burocracia y democracia dentro de las organizaciones políticas*).

En sentido puro, la organización jerárquica es la militar, pero está presente en mayor o menor

grado en todas. Una organización es jerárquica cuando se asienta en la autoridad directa jefe-subordinado. No significa un ejercicio autoritario del poder, pero si centralizado y unilateral-descendente a lo largo de la cadena de mando. Puede ser más rápida y productiva en principio, en tanto que no se cuestiona la orden, pero resulta rígida, desaprovecha el potencial del subordinado, desmotiva y a la larga son menos eficaces.

B) Escuelas posteriores (E. Mayo, McGregor, influenciadas por el modelo japonés) critican tal visión, con la idea de que la jerarquía no contribuía a mejorar los resultados en la gestión.

Hoy se cuestiona el planteamiento rígido de la jerarquía, en favor de fórmulas más participativas individuales y colectivas, y el equilibrio entre las necesidades del empleado y de la Organización. Siguiendo el modelo japonés se adoptan modelos de consulta a los subordinados, buscando que las decisiones se tomen en el escalón más oportuno, en contacto con el problema, aprovechando la especialización del conocimiento. Las empresas actuales aprovechan las redes informales y participativas que contrastan con esa tendencia a burocratización. Aunque autores como ALLPORT, señalan que incluso las organizaciones aparentemente menos jerárquicas, también mantienen jerarquía y categorización, reconocida o no, porque reproducen una estructura social definida por la negociación de grupos con diferentes estatus.

CONCLUSIÓN:

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello, las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Debe ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y saber que su mejor recurso son las personas y sin libertad de elección, no hay liderazgo sino dominio o intimidación. Después de todo, como afirma Mercé Salas el mejor líder es el que no se ve.