

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**LIDERAZGO
ESTRATEGICO
EN LAS
ORGANIZACIONES**

Sergio L. Mordacci.

Mayo de 2001.-

Capítulo I

Estado de arte del Liderazgo

1. Algunas consideraciones acerca de la estructura del estudio.	5
2. El Estado de arte del liderazgo en la Argentina	6
2.1.El contexto	7
3. Aproximaciones teóricas.	15
3.1. Acerca del concepto de Liderazgo.	15
3.2. Teorías de los rasgos.	16
3.3. Teoría de los Comportamientos.	19
3.4. Teoría Situacional.	25
3.4.1. Modelo de Hersey y Blanchard.	25
3.4.2. Modelo de Fiedler	26
3.4.3. Modelo de House	28
3.4.4. Modelo de Vroom e Yetton	30
4. Algunos parámetros conceptuales.	33
4.1. Líder y gerente.	33
4.2. Las jerarquías y autoridades.	35
4.3. Liderazgo socialmente fructífero.	36
5. Los espacios de liderazgo en la Argentina.	38
5.1. El estilo de liderazgo en Argentina.	38
6. Aprender a liderar.	43

Capítulo II

Análisis y evaluación de las experiencias desarrolladas en el Consejo Federal de Inversiones

<i>1. Hacia la construcción de espacios de liderazgo</i>	<i>46</i>
<i>1.1. La justificación del proyecto.</i>	<i>46</i>
<i>2. Las provincias, crisis y cambio</i>	<i>47</i>
<i>2.1. Los inicios del cambio</i>	<i>49</i>
<i>3. Programa de Internacional de Management Estratégico</i>	<i>50</i>
<i>3.1. Características generales del Programa.</i>	<i>52</i>
<i>3.2. Los objetivos</i>	<i>53</i>
<i>3.3. La población Objetivo</i>	<i>55</i>
<i>3.4. Las ciudades donde se desarrolló el Programa</i>	<i>55</i>
<i>3.5. El programa de actividades</i>	<i>57</i>
<i>3.6. La organización del programa</i>	<i>58</i>
<i>3.7. Los costos y mecanismos de financiamiento</i>	<i>60</i>
<i>4. Las experiencias desarrolladas.</i>	<i>62</i>
<i>5. La evaluación.</i>	<i>67</i>
<i>5.1. Tercera misión al exterior</i>	<i>68</i>
<i>5.1.1 Programa de actividades.</i>	<i>70</i>
<i>5.1.2. El perfil de participante y los criterios de selección</i>	<i>71</i>
<i>5.1.3. Desarrollo del programa.</i>	<i>73</i>
<i>5.2. Cuarta Misión al Exterior.</i>	<i>75</i>
<i>5.2.1. Programa de actividades.</i>	<i>76</i>
<i>5.2.2. Desarrollo del programa.</i>	<i>77</i>
<i>6. Algunas recomendaciones para la reformulación del Programa.</i>	<i>79</i>

Capítulo III

Consideraciones generales para la Formulación de un Programa de Liderazgo Estratégico

1. Introducción	85
2. Definición del marco teórico	86
3. Lineamientos generales para la formulación de un Programa de Liderazgo Estratégico en las Organizaciones	88
3.1. El marco estratégico: ¿dónde se necesita liderazgo?	88
3.2. El universo: ¿cuál es el perfil de los participantes?	90
3.3. Metodología de abordaje: ¿cómo transmitir los conocimientos?	92
3.4. Contenidos curriculares: ¿que tipo de conocimientos transmitir?	93
3.5. Mecánica de funcionamiento: los productos básicos	94
4. Viabilidades políticas y contexto.	98
4.1. Las condiciones logísticas y financieras	99
5. Un mecanismo de financiamiento para ampliar la oferta.	101

Capítulo IV

Identificación y calificación de las Instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del Liderazgo

1. El objetivo	103
2. Metodología	104
3. Esquema base de calificación de la oferta	105
4. Calificadores de la oferta	106
5. Características generales de los calificadores	108
5.1. Características institucionales del oferente	108
5.2. Tipo de producto	109

5.3. Sector al que apunta la oferta:	112
5.4. Dedicación	114
6. Algunas experiencias de la región en torno al desarrollo y difusión del Liderazgo	115
7. Listado de las principales Instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del Liderazgo en la Argentina	118

Capítulo IV

Conclusiones y recomendaciones

Desarrollo	150
ANEXO I Publicaciones Consultadas	157
ANEXO II Cuestionario base para el relevamiento de las instituciones vinculadas a la capacitación y/o difusión del Liderazgo.	159
ANEXO III Informe del proceso de selección de capacitadores para el desarrollo de un módulo de liderazgo en el Programa de Capacitación para la Dinamización de la Inversión.	162
ANEXO IV Documentos y Consultas.	168
Bibliografía	169

Capítulo I

Estado de arte del Liderazgo

1. Algunas consideraciones acerca de la estructura del estudio.

El presente trabajo tiene por finalidad iniciar el desarrollo de un programa que cree las condiciones y oportunidades para que la dirigencia económica, política y social, actual y en formación adquiera aptitudes y actitudes de liderazgo.

Para alcanzar este objetivo se presentará el “estado-de-arte del liderazgo en la Argentina”, entendiendo por "estado-de-arte", la identificación del conjunto de conocimientos y prácticas que actualmente operan en la conducción estratégica de las organizaciones e instituciones del país. También se hará un repaso de los principales lineamientos teóricos, las diferentes corrientes que han abordado el tema y su evolución hasta estos días. Estos dos componentes constituirán el marco conceptual que sostendrá el desarrollo del programa.

También en este estudio se analizarán las experiencias desarrolladas por el Consejo Federal de Inversiones en este sentido y su contribución a la generación de espacios de liderazgo en las provincias. En este punto se evaluarán estas experiencias en al menos dos provincias a los efectos de comprobar el impacto provocado.

Posteriormente y teniendo en cuenta el resultado de la etapa antes descripta, se

diseñarán los lineamientos generales para la formulación de un programa de formación de liderazgo en las organizaciones. En este punto se sugerirán alternativas para el desarrollo de espacios de liderazgo tanto económico como político y social.

La intención es finalizar esta etapa con una batería de propuestas que cubra las expectativas que genera este tema en las diferentes organizaciones con las que se vincula y asiste el CFI.

A esta etapa de diseño del programa se le sumará un estudio y análisis de las instituciones que se vinculan a la capacitación o difusión del liderazgo, tratando de calificarlas de acuerdo a sus características generales.

Finalmente se expondrán las conclusiones y sugerencias que surjan del estudio y en el objetivo de contribuir a la creación y consolidación de espacios que difundan e impulsen el liderazgo en todos los ámbitos de la sociedad argentina.

2. El Estado de arte del liderazgo en la Argentina.

El conocimiento, habilidades y actitudes que utilizan quienes están conduciendo empresas y agencias del gobierno ha tenido una significativa transformación en los últimos diez años, pasando de un estilo vertical y extremadamente directivo a otro participativo y delegativo. El cambio de contexto evidenciado en el desarrollo de la democracia capitalista ha sido uno de los factores más significativos en la adquisición de las nuevas prácticas de dirección.

El presente Capítulo tiene cuatro partes principales. En la primera parte se hará referencia al centro desde donde se han iniciado los cambios que luego se instalan como la

agenda de prioridades del Estado-Nación. En la segunda se expondrán las aproximaciones teóricas que dominan el campo de la formación y de la práctica del liderazgo, en el que se desarrollan las principales teorías y corrientes de opinión en torno al tema liderazgo. En la tercera, se expondrán los parámetros conceptuales que adoptará este estudio para el desarrollo del programa. Finalmente se describirá el nivel de conocimiento alcanzado y las prácticas habituales del liderazgo en la Argentina.

2.1. El contexto.

La información que diariamente llega de los medios de comunicación social, muestra un cambio en la posición del Estado Nacional frente al avance de las corporaciones.

Mientras que hacia fines de los años '80 el Estado aún tenía una fuerte presencia y responsabilidad en los cambios sociales, en la década del '90 se lo ha visto cambiar en dirección de una tendencia marcadamente diferente. Tres hechos muestran este cambio, el estado nacional está dejando de tener identidad basada en los límites territoriales, la conformación de una nación y la contención de una economía circunscripta a la misma; la sociedad fundada en la democracia, como forma política de vida, de organización social y de progreso individual que antes estaba sostenida en el Estado ha empezado a migrar hacia límites más amplios que los contenidos en el Estado nación; y, finalmente la globalización se muestra como el nuevo marco donde se mide el progreso y la capacidad de autodesarrollo de la sociedad.

En este nuevo marco la organización social, la economía junto a los factores que la desarrollan y los individuos tienen que jugar con nuevas reglas.

Dentro de lo que se ha dado en llamar el “nuevo orden” el Estado no es percibido con los atributos de siglos y décadas pasadas. Fundamentalmente porque ya no tiene control sobre su territorio. Las fronteras no están bien delimitadas debido entre otras cosas al uso de la tecnología informática y su impacto en las comunicaciones. Los principios de la democracia local no pueden estar hoy ajenos a los cambios de la economía global. El Estado nacional y la sociedad en su conjunto no tienen hoy las posibilidades de desarrollarse en un medio autocontenido sino en un medio globalizado.

En él, la masa laboral y el ingreso per capita de los asalariados dentro un país es una consecuencia de la capacidad competitiva de la nación, de las corporaciones y empresas, del Estado y de la educación de los trabajadores, frente a la mayor o menor competitividad global.

El Estado-Nación se constituyó para aglutinar y dar a los ciudadanos marco territorial, legal y organizativo¹, sin embargo estamos viendo una separación del estado con la sociedad donde ésta se distancia de aquel en una forma de organización para dar significado a su capacidad de competir en un espacio territorial global, donde dominan otras formas de comunicación de producción que trascienden el marco local.

Mediante Internet un productor de artesanías locales de Salta puede vender a su “vecino” de Japón con solo tener una página web. Del mismo modo y por el mismo medio los acontecimientos que se producen en cualquier parte del mundo son observados en Salta o Japón en el mismo momento.

En este nuevo orden se pone de manifiesto una de las debilidades del Estado-Nación como es la descentralización de las decisiones que ya no pasan por las regulaciones

¹ Basado en un concepto de estado capitalista.

sino por lo que Porter llamó “las ventajas competitivas”. Quedan para el nuevo concepto de Estado, las responsabilidades fiscales y regulatorias con el nuevo orden.

Los Estados enfrentan un desafío al tener que construir un nuevo perfil en virtud de las nuevas funciones que le asigna el nuevo orden, nuevas misiones y funciones. Nuevos roles para nuevos escenarios.

Lo que se aplica al Estado-Nación también se puede extrapolar a los Estados provinciales, a los Municipios y en definitiva a todas las formas de organización política o no de un país.

La globalización tiene como consecuencia el no retorno al Estado-Nación cerrado y de fronteras herméticas. De tomar por esta vía el aislamiento, el retraso y la pérdida de bienestar y progreso social serían dominantes y producirían la ruina social.

De hecho los países que aun mantienen estas formas por decisión o efecto muestran claros índices de subdesarrollo. Al aceptar la globalización como estado natural de la economía, la sociedad a través de su sistema productivo debe competir para posicionarse en el mercado internacional. Esta consecuencia va a condicionar toda forma de productividad, desde la fijación de estrategias hasta la actividad y perfil de los organismos del estado².

Porter³, acuñó la idea de ventajas competitivas de las naciones para diferenciar el progreso de las naciones de fines del siglo XX, sus sociedades y empresas del tradicional enfoque de las ventajas comparativas donde los recursos naturales creaban las diferencias entre naciones.

² El proceso de reforma del estado en la argentina sufre un fuerte determinismo económico.

³ *The Competitive Advantage of Nations*, *The Free Press, N.Y. 1990*.

Hoy se sabe que las ventajas competitivas son explicativas de la riqueza nacional en el escenario de la globalización y se basan en la capacidad de descubrir y producir dentro de un sector de la economía para posicionarse en el mercado.

Para que una empresa pueda ser competitiva deberá haber desarrollado una estrategia competitiva dentro de la nación. La diferenciación exterior será posible si domina el espacio y se diferencia de los competidores locales. Por lo cual el primer escalón de la competitividad global es tener ventajas estratégicas, organizativas, de liderazgo y de calidad tales que superen a las de su competidor local.

No es posible que una empresa pueda crecer competitivamente si no domina la innovación, la fabricación y la comercialización local. La globalización está abierta para todos los que hayan aprendido a crear ventajas y diferenciarse de su competidor de un modo más creativo.

Solo en ese momento es posible aparecer en el escenario global para pelear por mantenerse en él. Esto no es una regla que se circunscriba al ámbito de la economía y la producción, los mismos parámetros y reglas alcanzan a organizaciones políticas y no gubernamentales.

El rasgo distintivo entre las organizaciones competitivas y adaptables y las no competitivas y tradicionales está en el liderazgo y en su management.

La Reforma del Estado⁴ argentino como descentralización de funciones y actividades desde el estado al sector privado, la fuerte gravitación del capital extranjero en la economía nacional y la profundización de la heterogeneidad social a partir de acceso a la

⁴ Se hace referencia a los cambios políticos, económicos y sociales iniciados en la Argentina hacia fines de los ochenta.

educación y la tecnología, han sido durante la década pasada los temas cruciales de la agenda argentina y seguramente signarán en el debate político de los próximos años.

El abandono del modelo de estado benefactor trajo aparejado un cambio sustancial en la relación de este con la sociedad y la economía. La incorporación de la argentina al circuito de "países emergentes latinoamericanos" atrajo inversiones extranjeras sobre todo en las áreas de servicios.

Las hasta ayer empresas del estado modificaron sus estructuras jurídicas y se transformaron en empresas privadas operando intereses públicos.

La gestión burocrática deteriorada y socialmente condenada de la empresa pública fue reemplazada por una gestión moderna y transnacionalizada muy valorada, al menos en sus principios, por el colectivo social.

Pero no solo los sectores de servicios públicos atrajeron capitales externos, el Mercosur alentó alianzas y formas empresariales impensadas solo diez años antes. Otros parámetros económicos, culturales y sociales se incorporan al management de la empresa argentina. Surge un nuevo liderazgo en la economía, que desplaza a los Capitanes de la Industria que lideraron la economía de una argentina proteccionista, reguladora e inflacionaria, tres características que definen la década del ochenta en el país.

Por su parte el estado también ensayaba nuevas formas de gestión. El proceso de reforma del estado sí bien fue de base ideológica⁵ y replanteó el rol estatal, emergió como nuevas formas de hacer del estado. La descentralización de sectores claves de la administración, la desregulación o reregulación de la economía, la desmonopolización estatal y la privatización de empresas públicas deficitarias y no tanto, fueron los

⁵ Es considerada por muchos autores como condición necesaria del Neoliberalismo.

instrumentos que utilizó la Argentina para abandonar el estado benefactor y arribar al nuevo estado.

La gerencia del estado sufre cambios que si bien son más lentos y resistido que los del sector privado evidencia el impacto de lo nuevo. Concomitantemente, y en una política de absoluta consecuencia, Argentina replantea su política exterior solidificando su alianza subregional y alineándose a la política estadounidense⁶.

Estos profundos cambios que inicia la Argentina en la última década del siglo, tributo de su incorporación al mercado mundial, se inscriben en un proceso aun mayor que compromete a una importante parte del planeta. A excepción de la Europa del Este y los países del medio Oriente, que se debatía en guerras de naciones o religiosas, el resto de los países del mundo asistía a un fenómeno de base económica y tecnológica y de impacto político y social: la globalización.

Este fenómeno produjo un corrimiento en la frontera entre la economía y la política, nutriendo los espacios de interdependencia y tornando cada vez menos clara la preponderancia.

En la década que se inicia, tanto el gobierno nacional, como los gobiernos provinciales, el sector público como el privado, deben enfrentar los desafíos de la recesión, la creciente competitividad por acceder a mercados internacionales, la creación de oportunidades para los micro empresarios y las PyMES, la inseguridad y la creciente heterogeneidad social.

Las incipientes organizaciones no gubernamentales se han convertido en una

⁶ La participación de Argentina en la operación Tormenta del Desierto, en la guerra del Golfo marca un giro en las relaciones exteriores.

alternativa para la externalización de funciones. La defensa del derecho de los usuarios ha hecho surgir entes reguladores y de control que presionan sobre los gobiernos en demanda de acciones protectoras. A esta demanda se le ha sumado en forma más heterogénea y desordenada la de los sectores excluidos de la economía que pugnan por incorporarse a la periferia del desarrollo, y la de aquellos que alzan sus reclamos en defensa de derechos colectivos y recursos de la humanidad.

Hacia principios de los noventa Robert Reich⁷ advertía que la profunda transformación por la que se estaba atravesando modificaría el sentido de la política y la economía en el próximo siglo, y que los bienes fundamentales de una nación serían la capacidad y la destreza de sus ciudadanos. Reich advertía la directa vinculación entre capacidad y prosperidad en el nuevo escenario.

Estos cambios, las crecientes y diversas demandas sociales, la evolución tecnológica, el "gran" contexto que rodea la situación, hacen necesario disponer de un recurso humano con habilidades y visión diferente a las alimentadas por el Estado benefactor.

Nuevos conocimientos, aptitudes y actitudes innovadoras son hoy requeridas para lograr el balance entre las políticas de ajuste estructural, apertura económica, e integración, identificadas como los condicionantes externos, y los beneficios para la mayor cantidad de usuarios y ciudadanos.

La globalización impone acelerar las innovaciones y los cambios en todo el sistema administrativo y productivo. Para que ello sea posible, es imprescindible contar con niveles de conducción, líderes y gerentes capaces de comprender la dirección y la magnitud de las

⁷ Designado Ministro de Trabajo en 1992, por el Presidente electo de los Estados Unidos Bill Clinton.

tareas requeridas.

La falta de líderes visionarios y la ausencia de managers profesionales limitan la oportunidad de resolver las situaciones futuras convirtiendo a los cambios en escenarios favorables. Frente a la globalización el futuro será aún más crítico y amenaza con dejar excluidos gobiernos, empresas, regiones y grupos por la falta de visiones acertadas y acciones competitivas.

En este contexto los espacios que construyan y desarrollen liderazgo económico, político y social pueden ser la frontera que separe las sociedades exitosas de las demás.

Los paradigmas⁸ ponen orden y equilibrio en el mundo. Y en la medida que resuelven los problemas o disminuyen las tensiones a niveles tolerables, son útiles. Pero cuando se modifican comportamientos, culturas o modos de producción, los paradigmas conocidos dejan de ser útiles para resolver los problemas, por lo que se hace indispensable encontrar nuevos modelos. Ocurre, sin embargo, que las sociedades en su conjunto que operan dentro de estos "límites conocidos" se muestran resistentes al cambio, aferrándose al paradigma existente a pesar de que ya no le preste soluciones.

Los cambios requieren de hombres capaces de visualizar el nuevo paradigma, y de influir en la sociedad para que abandone el viejo modelo: los cambios requieren de liderazgo.

De ahí que estudiar las características del liderazgo en la Argentina, ordenar información, analizar experiencias y reflexionar sobre los cursos futuros de acción sea una

⁸ El historiador Thomas Kuhn, introdujo hace tres décadas la noción de paradigma definiéndolo como un conjunto de suposiciones de la realidad, un patrón o modelo aceptado que explicaba mejor el mundo que cualquier otro conjunto de suposiciones. Pero a medida que nuevos fenómenos comienzan a contradecirlo, el paradigma sucumbe ante las dudas. Finalmente alguien debe articular un nuevo paradigma, un nuevo patrón, un nuevo modelo.

tarea prioritaria.

3. Aproximaciones teóricas.

3.1. Acerca del concepto de Liderazgo.

Hablar de liderazgo es referir a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

Hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce influencia en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

El liderazgo ha sido definido de varias formas conforme el estado de la ciencia, y especialmente de la psicología, y también según las épocas en que eran definidas. Así, antes de la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo era definido en relación a las características de la personalidad que diferenciaban los líderes de los no líderes. Se decía en esa época que los líderes nacían. Era el enfoque de las teorías de los rasgos.

Más tarde se reconoció que los rasgos (características de personalidad) no servían para definir con precisión suficiente la naturaleza del liderazgo, ya que esta parecía ser afectada por factores externos a los líderes en cada situación. Entonces los investigadores empezaron a buscar en los comportamientos grupales una respuesta para la verdadera definición del liderazgo.

En la década de los cincuenta surgía la Teoría de los Comportamientos, en que la formación de los líderes se tornó una actividad importante, pues a través de ella se podrían cambiar y adaptar los comportamientos.

En la década del sesenta se vendría a incorporar otra variable en la definición del proceso de liderazgo, la situación, el contexto, el medio envolvente, el entorno, así surgió la Teoría Situacional.

3.2. Teorías de los rasgos.

Según esta perspectiva, el liderazgo es algo que nace con una persona, es algo que le es intrínseco, es poseer una serie de características (tales como la sociabilidad, la fluencia verbal, la inteligencia, la iniciativa, la sensibilidad a las necesidades de las otras personas, la autoconfianza) que los distinguen de inmediato de los no líderes. Dado que el liderazgo es una cuestión de rasgos, esta corriente de pensamiento sostiene que la mejor manera de evaluar la capacidad de una persona para ser un líder es a través de cuestionarios y tests de personalidad y de aptitudes.

La gran dificultad en aplicar esta teoría era aislar un conjunto finito de rasgos y características bien definidas poseídas por todos los líderes y seguidamente asegurar que

estas características no estaban presentes en los no líderes.

Una gran parte de las primeras investigaciones se dedicó a aislar las características que distinguen al dirigente de éxito. Inicialmente este enfoque se inspiró en el concepto del *“gran hombre”*.

La mayor parte de estos estudios tenían por objeto identificar y medir cuestiones como la inteligencia, actitudes y personalidad, sin tener en cuenta los factores situacionales, tales como las personalidades de los subordinados la naturaleza de las tareas del grupo o el contexto en general.

Algunas investigaciones informaron que por ejemplo la inteligencia, la confiabilidad, la responsabilidad, la sabiduría o capacidad sobre algún tema en particular, la participación social y posición económica, parecían diferenciar a los líderes del resto del grupo.

En el mismo periodo, alrededor de la década del cuarenta, otras investigaciones abordaron otra conclusión. Gibb⁹ afirmó con contundencia y después de años de investigación de campo que los estudios de la personalidad de los dirigentes no han revelado ninguna pauta uniforme de características que los distinguen.

A pesar de esta afirmación varios estudios realizados en muchas empresas han producido resultados algo más optimistas que el comentario anterior. En estas empresas se midió el éxito del líder en términos de efectividad de los administradores de alto nivel. Los dirigentes de éxito mostraron un patrón bastante regular de características. Los de mayor éxito eran más inteligentes, mejor educados, mostraban más alta motivación, preferencia

⁹ C. Gibb "Leadership", en *Handbook of Social Psychology. Vol.2, ed. G. Lindzey (Reading Mass). Addison-Wesley, 1954*.

por actividades de negocios, generalmente aquellas que implicaran un pensamiento independiente, intenso y algún riesgo. También se observaba que una gran participación en actividades y organizaciones y tendencia al contacto con los demás, especialmente en un papel de conducción.

Aun cuando los resultados fueron relativamente constantes, no fueron nada concluyentes los indicios de que existía algún conjunto universal de características de los “*grandes hombres*”, lo que llevó a esta teoría a perder vigencia una década más tarde.

En otro estudio importante sobre las características del líder Edwin Ghiselli¹⁰ investigó sobre 264 gerentes empleados en 90 compañías. En su trabajo aun cuando hubo varias excepciones de la regla, encontró un número de características que mostraban relaciones significativas con el nivel organizacional y con las calificaciones de eficiencia y desempeño. Entre estas características se incluían la inteligencia, la habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo, y auto-percepción del nivel ocupacional.

Inteligencia: Ghiselli encontró que el nivel de inteligencia de una persona era una indicación exacta de la probabilidad de que obtendría éxito como conductor.

Habilidad de supervisión: esta es “la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación” (característica de importancia dominante).

Iniciativa: este concepto está compuesto de dos factores. El primero es

¹⁰ E. Ghiselli, “The Validity of Management Traits Related to Occupational Level”. *Personal Psychology*, Vol.16, 1963.

comportamental y refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros. El segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Seguridad en sí mismo: indica hasta que punto el individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo, al resolver los problemas que se le presentan (los ejecutivos de alto nivel se distinguían especialmente por la confianza que manifestaban en sí mismos).

Nivel ocupacional autopercebido: esta característica refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen una alta posición socio-económica. Se relaciona fuertemente con el nivel ocupacional.

A pesar de que los resultados ofrecen apoyo a la teoría de la existencia de características universales del liderazgo, un estudio posterior del mismo autor no solo reconoce que esta lista está lejos de ser completa, sino que incorpora a la motivación para desarrollar la inteligencia como un elemento nuevo y destacado en el marco de las características del liderazgo.

Así, en los años cincuenta, se llegó a la conclusión de que la búsqueda de rasgos y características comunes de los líderes no eran suficientes para definir lo que es liderazgo.

Los investigadores inclinaron sus observaciones hacia los comportamientos en grupo buscando una teoría que explicara el fenómeno del liderazgo.

3.3. Teoría de los Comportamientos.

Esta teoría busca llegar a la definición de liderazgo a través de la observación de los

comportamientos grupales, analiza lo que el conductor hace, su comportamiento, su despliegue en el desempeño de la conducción, más que las características individuales. Mientras que la teoría de las características trata de explicar el liderazgo sobre la base de lo que es el líder, la del comportamiento lo explica en base de lo que el líder hace, su comportamiento, su acción.

Robert Bales fue uno de los investigadores que realizó experiencias¹¹ sobre el comportamiento de los líderes. De su estudio deduce que los líderes pueden desempeñar dos funciones principales, cumplir con la tarea y satisfacer las necesidades de los miembros del grupo, y que una persona no sirve necesariamente para ambas funciones. Así surge el concepto de líder social, siendo este el que conjuga las dos tendencias fundamentales, es decir *el interés por la tarea y el interés por las personas*. En general los líderes muestran elementos de ambas orientaciones.

Hay varios estilos de liderazgo que se asocian con éstas orientaciones básicas: hacia la tarea o hacia las personas.

Los autores distinguen entre:

- a)** Líderes estructuradores y considerados
- b)** Líderes que se concentran en la producción o en los empleados
- c)** Líderes rigurosos y generales
- d)** Líderes autoritarios y democráticos

a) *Liderazgo estructurador y considerado.*

¹¹ "The Equilibrium Problem in Small Groups", en *Working Papers in The Theory of Action*, ed. T. Parsons)

Estructura inicial y consideración, son dos de las expresiones que con mayor frecuencia se usan para describir la conducta de un dirigente. Estos dos factores se desarrollaron en investigaciones iniciadas en 1945 en la Universidad de Ohio¹², con el propósito de construir un instrumento para describir diversos estilos de liderazgo. Así se obtuvo primeramente una lista de nueve categorías de comportamiento de líder, y se redactaron descripciones de cada una. Finalmente se produjo un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (LBDQ, Leader Behavior Description Questionnaire), que comprendía 150 de tales descripciones.

Halpin y Wiener, refinaron aun más este LBDQ. Utilizaron 130 puntos del cuestionario original y llegaron a la conclusión de que se podían usar cuatro factores independientes para resumir estos 130 puntos¹³.

- **Consideración.** Comportamiento indicador de confianza mutua, amistad, apoyo, respeto y cordialidad.
- **Estructura inicial:** comportamiento por el cual el líder organiza el trabajo que se va a realizar; debe definir también las relaciones o papeles y los canales de comunicación y modo de realizar el trabajo.
- **Enfasis en la producción:** comportamiento que refleja los esfuerzos del líder para motivar una mayor actividad haciendo hincapié en la tarea que hay que realizar.
- **Sensibilidad social:** sensibilidad o conciencia del conductor en torno

¹² Its description and Measurement, ed. R.M. Stogdill y A.E. Coons, Research Monograph 88, *Bureau of Business Research, Ohio State University, 1957.*

¹³ E.W. Halpin y B.J. Wiener: "A factorial Study of Leader Behavior Description", en *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, ed. Stogdill y Coons, Research Monograph, Ohio State University, 1957.

a las relaciones y presiones que se producen dentro del grupo o que provienen de fuera de éste.

b) Liderazgo orientado a la producción o al empleado.

Simultáneamente con los estudios anteriores correspondientes a la Universidad de Ohio, en Michigan¹⁴ se realizaban investigaciones que llevaron a identificar dos tipos de comportamiento del dirigente, que se llamaron *orientación al empleado* y *orientación a la producción*.

La primera se describió como comportamiento en que un líder indica que considera a sus trabajadores como seres humanos, de importancia intrínseca, y acepta su individualidad y sus necesidades personales.

La orientación a la producción es un comportamiento que insiste en la producción y en los aspectos técnicos del oficio y reflejan el supuesto de que los trabajadores son únicamente medios para obtener un fin. Esta línea de descripción de la conducta del líder arroja algunas dudas sobre sus conclusiones en virtud que el estilo de liderazgo orientado al empleado se asocia siempre a bajos niveles de productividad, lo que empíricamente no es comprobable.

c) Liderazgo riguroso y general.

Estos estilos de liderazgo fueron aislados y estudiados originalmente por investigadores de la Universidad de Michigan.

¹⁴ Rensis Likert, "New Patterns of Management", *New Patterns of Management*.

La supervisión rigurosa se concibe como, un extremo que describe hasta que punto un líder especifica los papeles o roles de sus subalternos y vigila para comprobar que cumplan con las especificaciones.

El líder permisivo, de estilo laissez-faire, "*dejar hacer*", que adopta una política de absoluta no-intervención con sus subalternos, estaría en el otro extremo; quedando el líder general comprendido en algún punto intermedio.

El estudio estableció que el liderazgo riguroso se asociaba con la agresividad de los empleados y que esta a su vez se originaba en la escasa autoestima de los subordinados.

Por su parte en las organizaciones que han operado bajo el liderazgo permisivo sin establecer un reglamento o procedimiento apropiado y sin centralizar en forma adecuada los controles, han arrojado resultados altamente deficientes en virtud que las metas individuales se superponían a las de la organización.

d) Liderazgo autoritario y democrático.

Estos estilos divergentes han sido materia de investigación empírica desde los tiempos de los estudios de Hawthorne. El líder autoritario ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones, convierte el trabajo simplemente en obedecer la voluntad del conductor, no satisface las necesidades de los subalternos, y por tanto debe tener un efecto negativo en el rendimiento.

La diferencia principal con el estilo democrático es que su líder delega gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones.

Sales¹⁵ ha hecho ver que el liderazgo democrático se supone generalmente que es más efectivo que el autoritario, y que este supuesto se basa en la creencia de que cuando los individuos tienen interés personal en su labor, la ejecución de esa labor se convierte en un medio de satisfacer ciertas necesidades, como la de realización. Este razonamiento sugiere que tales satisfacciones refuerzan la ejecución y que este refuerzo positivo da un nuevo ímpetu.

Los resultados de algunos estudios sugieren que un enfoque democrático puede aumentar la satisfacción en el trabajo, pero que su relación con la productividad no es clara.

Sales ha observado que recomendar el liderazgo democrático presupone que la labor está determinada y que los subalternos considerarán su realización como una manera de satisfacer ciertas de sus necesidades. Pero si la situación es tal que con permitir al subalterno fijar sus propias metas y tomar sus propias decisiones no se aumenta significativamente el grado en que esto ocurre, el liderazgo democrático puede resultar ineficiente.

En cambio, en situaciones inciertas y ambiguas, un líder autoritario capaz de estructurar claramente la tarea y poner orden en el caos puede tener efectos marcadamente superiores.

Aun cuando se ha discutido estos diversos pares de estilos de liderazgo individualmente, en la práctica se traslapan en muchos aspectos; en efecto, muchos autores se inclinan a reunir en una categoría los estilos de orientación al empleado, general, democrático, y considerado; y en una segunda categoría los de orientación a la producción,

¹⁵ Steven Sales, "Supervisory Style and Productivity: Review and Theory". *Personnel Psychology*, Vol. 19.

rigurosos, autoritarios, estructuradores.

En general estos diversos pares de estilos sí tienen mucho en común y es muy atendible la idea de reducirlos a dos amplios estilos “*de personas*” y “*de tareas*”.

3.4. Teoría Situacional.

Los investigadores que usaron los enfoques de las teorías de los rasgos y del comportamiento, llegaron a la conclusión que un liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como la cultura organizacional y políticas de la organización, la naturaleza de las tareas, las expectativas características de los empleados, y otras. Ningún trazo era común a todos los líderes eficaces, ni ningún estilo era eficaz en todas las situaciones.

Así, los investigadores intentaron identificar aquellos factores para cada situación que envolvía la eficacia de un particular estilo de liderazgo. Aparece así la Teoría Situacional del Liderazgo, que consiste en un ajuste de factores personales, comportamentales y situacionales, que se traduce en el desempeño de una función grupal, la función de “pilotaje” que privilegia los procesos de comunicación, de influencia y de motivación. En esta línea se abordarán los cuatro modelos situacionales más conocidos.

3.4.1. Modelo de Hersey y Blanchard.

Esta teoría¹⁶ reside en la tentativa de asegurar la posibilidad de elección efectiva de un comportamiento del líder adaptado a la situación. El factor de contexto aquí utilizado para determinar la elección es la madurez de los subordinados. Este modelo recomienda un estilo de liderazgo dinámico y flexible, pues es consonante al grado de motivación y experiencia de los empleados. Así, en la fase inicial tenemos el estilo dedicado, que presenta un elevado esfuerzo de iniciación de estructura, más bajo empeño en la consideración los empleados deben estar familiarizados con las tareas y las reglas y procedimientos de la organización; en la fase siguiente viene el estilo integrado (en que hay un elevado empeño en los dos parámetros - los empleados ya están familiarizados, pero aún no están capacitados para funcionar sin estructura). En una tercera fase, el estilo es relacionado (alta consideración, pero poco esfuerzo de iniciación de estructura) - los empleados tienen más habilitaciones y aumenta la motivación, buscando alcanzar mayores responsabilidades. A la medida que los seguidores se tornan mas confiados, con más experiencia, mejor orientados, el líder empieza a reducir el grado de apoyo y aliento. En la cuarta fase, los trabajadores ya no necesitan de órdenes del líder - estilo separado.

Este modelo establece que el estilo del líder debe corresponder al empleado o seguidor, y que para cada circunstancia hay un tipo de liderazgo que hace más eficiente el desarrollo del empleado.

3.4.2. Modelo de Fiedler

¹⁶ También denominada Teoría Tridimensional, basada en el trabajo de Willians Reddin.

El modelo de Fiedler¹⁷ sostuvo la inflexibilidad del estilo de liderazgo, afirmando que para un conductor era muy difícil cambiar el estilo de gestión con el cual tuvo éxito. Así, ya que los estilos son relativamente inflexibles, y que ningún, estilo es apropiado para todas las situaciones, la performance eficaz en un grupo solo puede ser alcanzada intentando adaptar el conductor a la situación o cambiar esa situación de modo que encuadre en el estilo del conductor.

Fiedler midió el estilo de liderazgo en una escala que indicaba el grado en el cual un hombre describía favorable o desfavorablemente a su colaborador (least preferred co-worker - LPC). Los líderes que clasificaban el colaborador menos preferido de una forma muy negativa, obtienen una clasificación baja en la escala LPC (eran líderes con un estilo orientado para el control de las tareas y menos preocupados con las relaciones humanas). Los líderes que clasificaban de una manera más positiva a su colaborador menos preferido, obtienen una puntuación elevada en la escala LPC (su estilo tiende a ser permisivo y orientado para las relaciones humanas).

En la base de la teoría de Fiedler se encuentran tres dimensiones situacionales que él cree que influyen y determinan si se necesita un líder considerado o estructurador:

- Poder de la pasión: el grado en que la pasión permite al líder hacer que los miembros de su grupo cumplan y acepten su dirección y liderazgo.
- Estructura de la tarea: cuan rutinaria y previsible es la tarea del grupo de trabajo.

¹⁷ También denominada Teoría de la Dependencia, basada en el trabajo de Frederick Fiedler, "A Theory of Leadership Effectiveness".

- Relaciones líder-miembro: cual es el grado de confianza y fidelidad en la relación del líder con el grupo y de este con él.

Fiedler afirmó haber encontrado que lo apropiado del estilo de liderazgo para maximizar el rendimiento del grupo depende de lo favorable que sea la situación grupal.

Aun cuando presenta baches, y es dudoso que ella por sí misma pueda predecir uniformemente la efectividad de un líder, la teoría de Fiedler despertó muchísimo interés y originó investigaciones que en su desarrollo han contribuido a la comprensión de la efectividad del líder.

3.4.3. Modelo de House

Modelo creado por House¹⁸, establece que las funciones de un líder son principalmente aumentar las recompensas personales a los subordinados por la obtención de metas de trabajo, y hacer el camino -hacia éstas recompensas- más fácil de recorrer, clarificándolo, reduciendo los obstáculos y las trampas y aumentando las satisfacciones personales durante el recorrido.

Para esta corriente de pensamiento el comportamiento del líder influye en la satisfacción y la motivación de los subordinados, pero no directamente.

La decisión de invertir esfuerzo en un trabajo depende de tres variables que son la expectativa (la probabilidad percibida de que el esfuerzo conduce al desempeño), la

¹⁸ También denominada Teoría de medios-fines.

instrumentalidad (la probabilidad percibida de que el desempeño conduce a la recompensa) y el valor (que está asociado a las recompensas).

Así, el comportamiento del líder puede cambiar las probabilidades percibidas, la expectativa y la instrumentalidad, pudiendo aún estar en el origen de las buenas recompensas.

Las relaciones esfuerzo/desempeño y desempeño/recompensa son influenciadas por aspectos situacionales, de modo que los líderes tienen que corregir o superar las incorrecciones de la situación, aumentando las expectativas e instrumentalidades de sus subordinados. En este modelo hay cuatro estilos de comportamiento:

- **Liderazgo de apoyo:** es comparable a la dirección considerada en el enfoque de las investigaciones de la Universidad de Ohio.
- **Liderazgo directivo:** el líder transmite líneas de orientación específicas, insiste en el seguimiento de reglas y procedimientos.
- **Liderazgo participativo:** tiene en cuenta las sugerencias dadas por los subordinados.
- **Liderazgo orientado para la realización:** se busca realzar el alcance de los objetivos, definir objetivos de desempeño ambiciosos, sugerir formas de mejora en el desempeño y orientación de ese mismo desempeño.

Esta teoría tuvo la virtud de realizar un análisis situacional del líder en la relación esfuerzo - desempeño y desempeño - recompensa, siendo sus resultados un aporte significativo a la teoría general del fenómeno del liderazgo.

3.4.4. Modelo de Vroom e Yetton

El modelo de Vroom e Yetton¹⁹ de 1973 fue creado con el objetivo de ayudar a decidir cuando y en que medida los conductores deben envolver los trabajadores en la resolución de determinado problema. Este modelo es constituido por cinco estilos de liderazgo que van desde el estilo puramente autoritario (AI) hasta un estilo participativo, en que la toma de decisión es grupal (GII).

- AI - El líder resuelve el problema o toma el la decisión, teniendo en cuenta la información de que dispone.
- AII - El líder recoge de los subordinados la información que fuere necesaria y más tarde decide solo por la solución para el problema.
- CI - El líder comparte el problema, individualmente, con los subordinados que considera más importantes, sin reunirlos en grupo. Enseguida toma la decisión que puede, o no, reflejar la influencia de los subordinados.
- CII - El líder comparte el problema en grupo con los subordinados, reteniendo sus ideas y sugerencias. Después, toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de los subordinados.
- GII - El líder comparte el problema con los subordinados en cuanto grupo. En conjunto son generadas y evaluadas alternativas y se busca llegar a un acuerdo en cuanto a una solución. El líder no intenta influenciar el grupo para

¹⁹ También llamada Teoría Decisional.

adoptar su solución, y acepta e implementa cualquier solución que tenga el apoyo de todo el grupo.

El grado deseado de participación de los subordinados depende de las características del problema a resolver. Estas características están resumidas en un conjunto de siete reglas:

I El líder no posee información suficiente para poder tomar solo la decisión. El estilo AI es eliminado.

II La calidad de decisión es importante y los subordinados parecen no estar dispuestos a seguir los objetivos de la organización en la tentativa de resolución del problema. GII es eliminado.

III El líder no posee información suficiente y el problema a enfrentar está mal estructurado. Los estilos AI, AII y CI deben ser evitados, pues no predicen interacción con los subordinados y aún están muchos basados en el poder.

IV La aceptación de la decisión por el grupo es fundamental, y si el líder no tiene carisma, las decisiones no serán aceptadas individualmente. Los estilos AI e AII deben ser eliminados.

V Si la aceptación de la decisión es importante y no sea razonable que la decisión sea autocrática y si se predicen posiciones de conflicto cuanto a mejor solución, los estilos AI, AII e CI deben ser eliminados.

VI Si la calidad de la decisión no es relevante, pero su aceptación lo es, el proceso de decisión utilizado debe generar la aceptación necesaria. Así, los estilos AI, AII, CI e CII deben ser eliminados.

VII Si la aceptación es importante y no deba resultar de una decisión

autocrática, y si los subordinados estuvieren motivados para perseguir los objetivos organizacionales representados en el problema, debemos excluir los estilos AI, AII, CI e CII.

Todas las teorías esquematizadas en este punto han incorporado valiosos elementos al análisis del tema de liderazgo. Cada una de ellas tiene un énfasis distinto.

Para el enfoque de la Teoría de los Rasgos, el acceso al liderazgo depende de las características innatas de la persona. Para la Teoría del Comportamiento, el líder emerge del grupo sin dificultades, el líder "sube". Debido al desempeño asumido en la dinámica del grupo, el líder va a ser aquel que más se va a destacar. Para el enfoque Situacional, el acceso al liderazgo resulta de factores como la posición estructural ocupada en el grupo, la capacidad de acción, el control de las presiones venidas de personas sobre los procesos del grupo, valores y actitudes que demuestran, la voluntad personal de comandar, la motivación por el poder, el tipo de relaciones que son establecidas en el grupo y el nivel de confianza mutua existente en el seno del grupo.

Aun cuando tratar de describir un líder ideal resulte inconducente es útil terminar el desarrollo de este punto con una interpretación tentativa en base a los resultados de las investigaciones que se han descrito. Según entonces la teoría de los rasgos, lo más probable es que en el líder se encuentren características vinculadas con la inteligencia, la iniciativa, la seguridad y la decisión.

Siguiendo los teóricos del comportamiento, este líder contará con la consideración de sus subalternos, conocerá sus necesidades, y actuará con justicia. Pero fundamentalmente será capaz de visualizar los cambios que requiere la organización, tendrá la capacidad de influir en el grupo para que éste alcance los objetivos que se ha propuesto y principalmente tendrá la habilidad de adaptar su estilo de liderazgo a las

necesidades de la organización que lidera. Bien podría ser esta flexibilidad lo que más distinga al líder.

4. Algunos parámetros conceptuales.

El tema del Liderazgo es desde lo bibliográfico extenso y abundante. Hay al menos una decena de disciplinas que lo abordan o utilizan como elemento teórico o instrumental. En los últimos diez años en la Argentina ha tenido un fuerte auge de la mano de la apertura económica y la transnacionalización cultural y educativa.

Sin duda que en estos años el tratamiento científico y académico del tema ha sido diverso y de distintos niveles lo que hace necesario, y a los efectos de este trabajo, establecer algunos parámetros conceptuales que permitirán desarrollar este estudio dentro de límites y conceptos preestablecidos, descartando usos y preconceptos de términos y teorías muy difundidas pero poco profundizadas.

4.1. Líder y gerente.

Es importante distinguir al gerente del que ejerce un liderazgo. La condición de gerente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, con el procedimiento formal de designación, normalmente es un cargo un escalafón de la organización, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad del mandato formal o informal que asume. El líder se inspira en la convicción de los seguidores; en tanto que el gerente se apoya en la disciplina de sus subalternos y en la solidez y formalidad de la organización. El ejercicio

del liderazgo escapa generalmente a variables de tiempo, no está sometido a términos o fechas; mientras que el ejercicio de la gerencia normalmente responde a plazos estrictos.

Aun cuando el líder y el gerente requieran de carisma para realizar su trabajo, son sustancialmente diferentes. El carisma del líder es personalísimo y de difícil transferencia, el del gerente es institucional, cargado de simbolismos organizacionales y de poder formal y se traspa casi automáticamente al relevo en turno.

El gerente utiliza el mandato de la organización, la estructura, la base legal. El liderazgo tiene base en la autoridad que le confiere la convicción de quienes reconocen y consideran al líder como tal.

El líder es el que crea los nuevos paradigmas, e influye en los subordinados para que éstos abandonen los viejos hábitos y adopten nuevas prácticas que conduzcan a la consecución de metas también nuevas. El gerente, el manager se circunscribe a la transformación, introduciendo los cambios en la cultura de la organización con el fin de acercarse a la visión del líder.

Gerenciar, por otra parte, es conseguir que se hagan las cosas por medio de otra persona o con ellas. Mientras que el gerenciamiento está construido con elementos tales como: objetivos, estrategias, racionalidad, practicidad e intelecto, el liderazgo convoca, además de estos, otros elementos como valores, símbolos, emociones y sentimientos.

Líderes y managers construyen la organización cada uno ocupándose de aspectos diferentes y complementarios de la misma. En las grandes organizaciones estos dos roles se diferencian y son ejercidos por personas distintas, en las pequeñas lo más común es que confluyan en la misma persona.

Esta diferencia, o si se quiere complementariedad de roles, entre líder y gerente o manager, es el primer parámetro conceptual de este trabajo.

4.2. Las jerarquías y autoridades.

El modo en que se habla del liderazgo revela la confusión que existe en torno a su concepto. Por una parte se utiliza la palabra asociada a personas dignatarias de autoridad o jerarquía, visualizando el liderazgo con la ocupación de un alto cargo o una gran influencia en una organización o comunidad.

Esta es una cada vez más común visión del liderazgo como condición social del poder. Por otra parte en muchas organizaciones se evalúa a los gerentes por su capacidad de liderazgo, entendiendo a esta como cierta constelación de aptitudes valoradas.

Esta aparente contradicción entre acepciones no hace más que confirmar su complementariedad y articulación. Dicho de otra forma el liderazgo es condición y aptitud. La autoridad característica de un líder es condición en tanto surge del reconocimiento de terceros. Por otra parte hay aptitudes que siempre se encuentran cuando se analizan las características de un líder, más allá de valoraciones éticas, entonces, como se podría definir el liderazgo de modo que integre las posiciones empíricas, comúnmente asociadas a este término, como son la autoridad y la jerarquía, con las características vinculadas con él.

En lugar de definir el liderazgo por simple posicionamiento organizacional o bien como conjunto de características, y a los efectos de este trabajo se definirá al liderazgo como una actitud. En este sentido se conceptualizará al liderazgo como la actitud de motivar, orientar, movilizar e influir para modificar el contexto.

Líder en este sentido será aquel individuo que siente la responsabilidad de actuar cuando ve que es necesario modificar situaciones que afectan al conjunto, por lo que se

encontrarán actitudes de liderazgo en grandes organizaciones en la figura de sus representantes, presidentes, empresarios, directores, pero también en pequeñas organizaciones o comunidades, en hombres comunes que no necesariamente están provistos de jerarquía, ni autoridad formal.

Esta concepción de liderazgo como actitud que lleva a la acción de un individuo cualquiera que se moviliza y moviliza a otras personas para modificar el contexto, será el segundo parámetro conceptual de este trabajo.

4.3. Liderazgo socialmente fructífero.

La mayoría de los estudios que han examinado el liderazgo como objeto se han inclinado hacia la acepción libre de valores, ya que se presta más al razonamiento analítico y al examen empírico. Si bien el rigor de las ciencias sociales no exige ignorar los valores, de hecho no hay bases neutras sobre las cuales puedan construirse concepciones o teorías de liderazgo, ya que todos los liderazgos llevan consigo normas y valores implícitos.

Alejándose de la teoría histórica del gran hombre como hacedor de la época, el campo de la investigación se planteó pronto un ámbito de interacción entre el líder y los seguidores. El proceso de liderazgo se basa en la reciprocidad, los líderes influyen sobre sus seguidores y estos son influidos por ellos. El líder es influido bajo el proceso de adaptación a las expectativas de sus seguidores. En este enfoque transaccional el líder a cambio del estatus y la influencia reduce incertidumbre y proporciona una base o un plan de acción para alcanzar los objetivos del grupo.

La concepción del liderazgo como la capacidad del líder de influir en la comunidad

para que lo siga, contrapuesta con la del liderazgo como capacidad de un hombre de influir en una comunidad para que esta reconozca y enfrente sus desafíos, es una visión superadora y socialmente más fructífera, y marcará otro de los parámetros conceptuales que adopta este trabajo en torno al concepto de liderazgo.

5. Los espacios de liderazgo en la Argentina.

La globalización y el incremento de la competitividad internacional requirieron que el capital humano de las organizaciones adquiriera los conocimientos de cómo se movilizaba este nuevo contexto.

Las empresas, sobre todo ese grupo vinculado a las nuevas inversiones argentinas fue la vanguardia del liderazgo económico. La apertura de la economía nacional, las alianzas regionales y los alineamientos internacionales exigían incorporar nuevas aptitudes no solo en el liderazgo económico sino también en el político y social.

Las empresas, los gobiernos nacional y subnacionales y las universidades se convirtieron en forma directa o indirecta en promotores de liderazgo. En el caso de las empresas y los gobiernos por la necesidad de búsqueda y aplicación de un nuevo paradigma articulable con la globalización, en el caso de las universidades como respuesta a una demanda de conocimiento desde la sociedad.

A este liderazgo articulado y consecuente con la globalización se le sumó el que surgió como reacción: el liderazgo de los que quedaban fuera del paradigma o en su periferia, que se pudo visualizar en la figura de religiosos, agrupaciones civiles y algunos políticos y sindicalistas.

5.1. El estilo de liderazgo en Argentina.

¿Cuál es la teoría del liderazgo más adecuada para explicar el estilo de liderazgo adoptado por la dirigencia de organizaciones e instituciones del país?

En principio los modelos de liderazgo actualmente vigentes en el país son todos foráneos. Esto quiere decir que fueron formalizados para dar cuenta de las conductas de la dirigencia en otros países. Han llegado de la mano de la organización productiva y luego se han trasladado hacia la conducción de las administraciones públicas y finalmente se han establecido en las organizaciones intermedias, caso de ONG, fundaciones y juntas de vecinos. Originados por lo general en los países centrales europeos inicialmente y norteamericano recientemente.

El dominio de los modelos de liderazgo se desplazó desde las organizaciones verticales con predominio de enfoques sobre el hombre en el trabajo, propios de la Teoría X de la Europa de la pre-guerra a los modelos del liderazgo situacional, con predominio de la Teoría Y propia de los países con nuevas democracias como la de los Estados Unidos, después de la segunda Guerra Mundial.

A su vez el concepto de liderazgo que se ha institucionalizado en el país, tiene su explicación en dos teorías, la teoría del autoritarismo-democracia y la teoría de la contingencia.

La teoría del autoritarismo-democracia sostiene que el estilo del líder es el resultado de la satisfacción de sus necesidades personales conjuntamente con las habilidades puestas en juego en el desarrollo de las actividades de conducción. La teoría reconoce cinco estilos de líderes a saber:

- a) *Líder Directivo*, fue el estilo dominante en las organizaciones hasta la instalación de la democracia en la década de los años '80. Todas las instituciones y organizaciones adoptaron el estilo de conducción directivo y en muchos lugares donde los cambios son lentos aún predomina como el estilo de conducir. En particular se lo observa en aquellas organizaciones burocráticas

que aún existen en empresas pequeñas y medianas y administraciones gubernamentales.

- b) Líder Colaborativo**, es el que estimula la autodisciplina, interactúa con sus seguidores en un proceso de mutua influencia, y tiende a satisfacer las necesidades de sus empleados para el logro de los objetivos. Bajo su conducción la comunicación fluye libremente y cuando surge el conflicto lo resuelve oyendo las posiciones de los involucrados en el mismo. Este líder ha ido tomando predominio en la conducción de las organizaciones sujetas a grandes y rápidos cambios. Este estilo está teniendo una fuerte presencia en centros del gobierno vinculados directamente con la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y en las empresas que comercializan bienes o servicios de fuerte competencia en el mercado.
- c) Líder Seudo-Democrático**, es el estilo de líderes que aparentemente son participativos pero utilizan solo la forma y muy superficialmente el estilo, carecen de convicción en particular cuando se trata de delegar el poder. Este líder es una transición entre el estilo de conducción autoritario y el democrático y se lo ve en organizaciones que están en transición entre la rigidez burocrática y el cambio, tal es el caso de organizaciones políticas municipales e incluso provinciales.
- d) Líder Paternalista**, es el que se ajusta a las organizaciones con una cultura de regímenes ‘burocrático-autoritario’. Hoy éste modelo está en franco retroceso pero aún subsiste en administraciones públicas dominadas por el caudillismo local o en empresas familiares con escasa o nula exposición al cambio.
- e) Líder Burocrático**, es el que prospera en las grandes organizaciones

concentrada en productos o servicios tradicionales que son resistentes al cambio o que aún pueden mantenerse sin la incorporación de modificaciones estratégicas. Esta situación es típica de organizaciones que no necesitan adaptarse a los cambios del mercado o a las cambiantes urgencias de los contribuyentes. Es el caso de organismos o empresas que comercializan o producen bienes o servicios para demandas cautivas. Un ejemplo claro lo constituyen las agrupaciones sindicales.

Sin embargo la teoría del liderazgo que más se ha instalado en el país es la de contingencia. Este enfoque está íntimamente relacionado con las oportunidades y demandas sociales, económicas y políticas que se instalaron con la democracia y la economía de mercado.

Es el modelo más utilizado por las empresas para formar a sus líderes y managers. Y es también la teoría que más se está difundiendo entre la dirigencia de las administraciones públicas y los niveles de conducción política. La principal razón de este generalizado uso está en que la teoría establece por primera vez que el liderazgo es una habilidad y una actitud que pueden aprenderse. En consecuencia es posible enseñarlo y transmitirlo sin que sea necesario 'nacer' con condiciones de líder.

La segunda razón está dada en que la teoría sostiene que no hay un estilo único de líder sino que hay varios, número que varía según los modelos, y que su utilización por parte de un líder no es una consecuencia directa y automática del poder, si no más bien interviene una constelación de factores situacionales que condicionan cual es el mejor y más aconsejable estilo de liderazgo dada esas circunstancias. El estilo que adopta un líder es una función de:

- las circunstancias en las que se están tomando decisiones,
- las metas u objetivos a alcanzar,
- el perfil de la persona o grupo y
- la personalidad del líder.

A partir del trabajo de Blanchard²⁰, en su Teoría Tridimensional, se establecieron cuatro estilos de líderes completamente diferenciados.

- **Líderes Directivos**, son quienes se centran más en la tarea que en las personas, toman decisiones más que consultan y llegado el momento imponen su punto de vista antes de convencer, si de este modo pueden cumplir con sus metas.
- **Líderes Persuasivos**, son los que ejercen coaching con toda facilidad para lograr que los demás reciban sus puntos de vista y tomen decisiones siempre y cuando el líder conserve el control de la situación.
- **Líderes Participativos**, son quienes están íntimamente relacionados con el grupo a quien autoriza a proponer ideas, y conjuntamente tomar decisiones.
- **Líderes Delegativos**, son quienes derivan todo el trabajo preservando para sí, solamente la decisión y responsabilidad final.

En esta clasificación encontramos los diferentes estilos de liderazgo que se están

²⁰ Kenneth Blanchard, "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources"

desarrollando en la Argentina en las organizaciones, públicas y privadas y que impulsan en las universidades nuevas formas curriculares, que no siempre se abordan bajo el título de liderazgo.

La fuerte influencia del proceso de globalización de la economía introdujo el concepto de liderazgo de la mano del management empresarial transnacional. Por ello, es común que en la Argentina e incluso en gran parte de los Estados Latinoamericanos, se vincule e incluso confunda el término de liderazgo con el de gerenciamiento, y que gran parte de la incorporación del tema liderazgo en los ámbitos empresariales y académicos se haya hecho desde el management.

El liderazgo es un proceso mediante el cual se modela el comportamiento, las actitudes y los valores que inspiran a trabajar en conjunto en aras del cumplimiento de la visión del grupo o la organización. El líder es el que crea entornos positivos de acción.

6. Aprender a liderar.

¿Se puede aprender a liderar? Antiguamente se creía que los líderes nacían como tales y que poseían determinados rasgos físicos y de temperamento que los hacía únicos. Esta popular creencia jamás pudo ser demostrada. Por eso hoy se sostiene que el liderazgo es una capacidad que puede ser aprendida. El líder se hace.

Una de las características distintivas del ser humano es su capacidad de aprendizaje, muchos estudios afirman que los seres humanos están diseñados para aprender. El aprendizaje es algo natural que le ocurre a todas las personas. Sin embargo, no todas aprenden a liderar solo logran hacerlo unos pocos individuos, y, a quienes desarrollan esa