

| |
|---|
| Comportamiento Organizacional. |
| Unidad VI. Liderazgo. |
| Liderazgo. Definición, estilos, autoridad y poder. Teorías y modelos. Importancia en el Comportamiento Organizacional. |
| OBJETIVO: Analizar el liderazgo, sus estilos, su relación con el uso de la autoridad y el poder, sus diversas Teorías y Modelos y su importancia en el comportamiento organizacional. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al tema • Primer punto o contenido a desarrollar: Liderazgo, definición, estilos, autoridad y poder. • Segundo punto o contenido a desarrollar: Teorías y modelos de liderazgo. • Tercer punto o contenido a desarrollar: Importancia del liderazgo en el comportamiento organizacional. <p>Cierre o resumen del tema</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Introducción al tema |
| <p>Para el estudio de éste tema sobre el liderazgo partimos de una realidad ineludible: todas las organizaciones están conformadas por un número determinado de personas que realizan diferentes actividades y funciones en los diversos niveles de la organización. Algunas de ellas ocupan puestos de trabajo de alta jerarquía (presidente, directores, gerentes) y tienen la responsabilidad de guiar y supervisar el trabajo realizado por los individuos y grupos colaboradores de la organización, lo cual implica, necesariamente, el uso del liderazgo para poder lograr exitosamente los fines y metas de la organización. Esto es lo que justifica y fundamenta la existencia del liderazgo dentro de la organización, hoy más que en cualquier otra época, debido a la creciente demanda generada por los procesos de cambio, retos y desafíos planteados por el inevitable proceso de globalización y el constante aumento de la competitividad.</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Primer punto o contenido a desarrollar: Liderazgo, definición, estilos, autoridad y poder. |
| <p>El tema del liderazgo se ha convertido últimamente en uno de los aspectos más importantes en el ámbito organizacional. Esto tiene su razón de ser en la necesidad que tienen las organizaciones de contar con personas con suficiente capacidad de liderazgo, capaces de lograr mediante una dirección correcta, conducir a la empresa a la consecución de sus fines y metas organizacionales.</p> <p>De éste modo, el liderazgo pasa a ser la vía más adecuada para lograr el desarrollo de la creatividad y la renovación de las organizaciones, en función de alcanzar el éxito y la competitividad en el mercado.</p> <p>En éste contexto, ¿cómo podemos definir el liderazgo? Según Angelo Kinicki y Robert Kreitner, no existe un consenso acerca de la definición de liderazgo; esto se debe, según estos autores, a que tal definición involucra una interacción del líder con sus seguidores y con los factores situacionales. Por ésta razón, algunos investigadores definen el liderazgo basándose en los rasgos de personalidad; para otros, se trata de un conjunto de comportamientos prescritos, inclusive, algunos autores llegan a pensar de que se trata de funciones temporales que cualquier persona las puede realizar.</p> |

Por su parte, Kinicki y Kreitner, consideran que el liderazgo "es un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de los subordinados, en un esfuerzo por alcanzar objetivos organizacionales "(2004). En ésta definición la influencia social es el factor común en las distintas concepciones del liderazgo.

Robbins define el liderazgo como "la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas "(2004). Este autor nos habla, en éste sentido, de dos tipos de líderes, según la autoridad asignada: el **líder formal**, cuya autoridad se basa en la organización y proviene del puesto que desempeña; y el **líder informal** cuya autoridad no proviene del puesto, sino que le es reconocida por sus respectivos seguidores. Ésta autoridad o capacidad para influir puede ser tan importante o mayor que la autoridad formal.

Robbins también menciona a Kotter y House cuando señala que no se debe confundir el concepto de líder con el concepto de gerente, pues se trata de dos funciones distintas; además, no todo jefe es líder ni todo líder es jefe. Robbins, refiriéndose a esta diferencia de roles, indica, siguiendo a Kotter y House, que "la gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dada por el líder, coordinar y dotar de personal a la organización, y enfrentar los problemas cotidianos ", mientras que los líderes "manejan el cambio "... " y establecen el rumbo con una visión de futuro ". (2004).

Para Chiavenato, (2004), "el liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros, por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento "

Autoridad y poder.

Hasta ahora los autores mencionados relacionan el liderazgo con el poder y la autoridad; por éste motivo conviene revisar sus puntos de vista con relación a estos dos factores. Al respecto, citamos, en primer lugar, a Kinicki y Kreitner, cuando señalan que "la definición del liderazgo trasciende el poder y la autoridad", además, de que éste se aplica en niveles distintos "(2004)

Esto lo ejemplifican los autores destacando que "en el nivel individual el liderazgo comprende la mentoría, coaching, inspiración y motivación ". En el nivel grupal, los líderes construyen equipos, generan cohesión y resuelven conflictos ", y finalmente, "crean la cultura y el cambio en el nivel organizacional ". (2004).

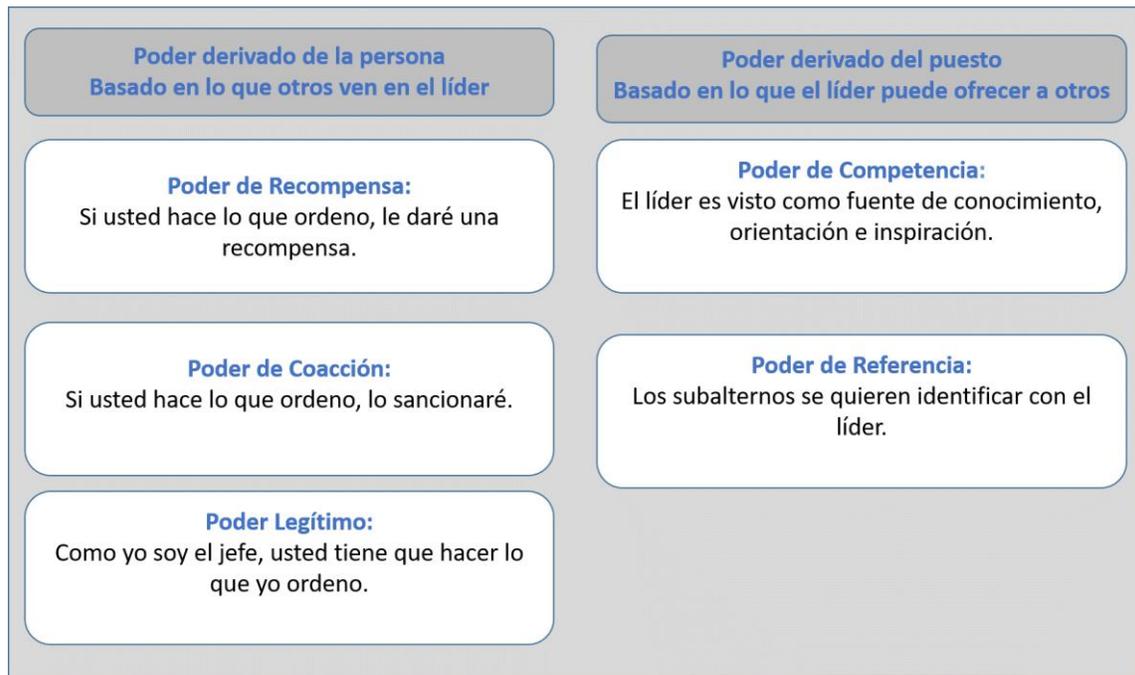
Para Chiavenato, la influencia que el líder ejerce sobre el grupo está profundamente relacionada con el poder y la autoridad del líder. El autor afirma que el poder "es el potencial de una persona para influir en otras ", y en el contexto de una organización "el ` poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan "(2004); mientras que, "la autoridad se refiere al poder legítimo "... " Es el poder legal y socialmente aceptado y que se refiere a las facultades que tiene una persona gracias a la ` posición que ocupa en la estructura organizacional "; En otros términos: es el poder que le confiere la organización a través del puesto.

Chiavenato cita a French y Raven, los cuales nos hablan de **cinco tipos de poderes**:

- 1.- **Poder coercitivo.** Éste utiliza la coerción y genera temor en los seguidores, y los somete a posibles castigos o sanciones si no cumplen con las exigencias establecidas por el líder.
- 2.- **Poder de recompensa.** Se apoya en la esperanza del subalterno de obtener algún incentivo, premio, elogio o reconocimiento por la labor efectuada en el puesto de trabajo.
- 3.- **Poder legítimo.** Éste depende de la autoridad conferida por el cargo o el nivel jerárquico dentro de la organización.
- 4.- **Poder de competencia.** Se fundamenta en la especialización, la experiencia o el conocimiento técnico. Es conocido también con el nombre de pericia. Éstas características las

perciben los subordinados y, por esta razón, lo consideran una persona competente, poseedor de conocimientos superiores.

5.- **Poder de referencia.** Éste se basa en la actitud y el atractivo del líder. En éste caso, el líder es admirado por poseer ciertos rasgos de personalidad o carisma, término utilizado frecuentemente. cfr: cuadro 12,1. p. 449. Fuentes del puesto y del poder personal.



Fuente: Idalberto, Chiavenato, 2004; cuadro 12.1; p.449. Fuentes del puesto y

Segundo punto a desarrollar: Teorías y modelos de liderazgo.

Comenzamos hablando de la *Teoría de los Rasgos*. Según Robbins, (2004) de acuerdo con ésta teoría los líderes se identifican "analizando sus cualidades y características personales "que distinguen a los líderes de los que no lo son. El autor nos comenta que desde 1930 en adelante, "existe una búsqueda de atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describan y distingan a los líderes de los demás ", sin embargo, hasta ahora no se han podido ubicar rasgos comunes que permitan identificar a los líderes eficaces o ineficaces ", esto, debido, según el autor, a que "no hay rasgos universales que pronostiquen el liderazgo en todas las situaciones sino, en apenas algunas ".

En este punto coinciden Kinicki y Kreitner al afirmar que después de la Segunda Guerra Mundial los investigadores no pudieron "descubrir un grupo constante de rasgos que predijeran con exactitud cuáles individuos se convierten en líderes organizacionales "(2004). Los autores consideran también en ésta investigación la participación de las mujeres como fuerza laboral, lo cual, según ellos, ha cobrado mucho interés últimamente, en el estudio de la mujer como lideresa y de sus similitudes y diferencias con los líderes de las organizaciones. Entre esas diferencias y similitudes se tomaron en cuenta que "las mujeres usan un estilo más democrático o participativo que los hombres, los hombres, por el contrario, emplean un estilo más autocrático y directivo ", entre otras cosas, no obstante, estas afirmaciones no tuvieron carácter conclusivo, debido a que dichos comportamientos "podrían interpretarse de manera distinta "(2004).

Por su parte, Chiavenato (2004), coincide con los autores anteriores al tratar lo relacionado con las características de la personalidad y asociarlo con el concepto más antiguo de liderazgo: el concepto dado por la *Teoría de los Rasgos*. Afirma Chiavenato que personas como: Pedro El Grande, Napoleón Bonaparte, Moisés, y más recientemente: Margaret Thacher, Nelson Mandela y muchos más "fueron líderes, gracias a cualidades personales que los hicieron diferentes a las demás personas ". Coincide también Chiavenato con Kinicki y Kreitner al referirse al proceso de decadencia de la Teoría de los Rasgos debido a fallas teóricas, dificultades para la medición de los diversos rasgos y el no reconocimiento de las diferencias en diversas situaciones; no obstante, Chiavenato afirma que "hoy se considera que ciertos rasgos de personalidad combinados con otros aspectos de liderazgo como el comportamiento, las actitudes y la seguridad en uno mismo, sentaron las bases para las Teorías actuales.

Entre los años 1940 y 1960 la investigación con respecto al liderazgo se orienta hacia **los estilos de comportamiento** preferido y demostrado por los líderes; por ésta razón, Robbins (2004) nos habla de las **Teorías Conductuales**. En la Teoría de los Rasgos el liderazgo se consideraba innato. Se hable, en ese sentido, de cualidades programadas genéticamente en el individuo que se manifiestan en su comportamiento.

Las nuevas investigaciones nos proporcionan una información distinta en la cual la capacidad de liderazgo puede ser adquirida a través del aprendizaje. Así la conducta del líder es una conducta aprendida.

Robbins (2004) nos da información sobre cuatro Teorías Conductuales aportadas por las investigaciones realizadas por la Universidad Estatal de Ohio, los estudios realizados por la Universidad de Michigan, Blake y Mouton y los estudios de Escandinavia.

Según las investigaciones de la *Estatal de Ohio*, realizada a finales de la década de 1940 se pudieron identificar dos conductas del líder: La Iniciación de Estructura y la Consideración.

1.- **La Iniciación de Estructura**. Consiste en el "grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados, en el intento de conseguir sus metas "(Robbins, 2004). Según ésta conducta el líder orienta su comportamiento hacia la organización del trabajo, las relaciones laborales y la consecución de las metas, por consiguiente, el líder " asigna tareas específicas a los miembros del grupo "....." espera que sus trabajadores mantengan niveles de desempeño definidos "....e insiste en que se cumplan los plazos establecidos.

2. **La Consideración** como estilo conductual de liderazgo se define como: "el grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y por sus sentimientos "(Robbins, 2004). Se trata de un líder que se preocupa por la comodidad, el bienestar, el estatus y la satisfacción de sus seguidores; trata al personal con respeto y amabilidad y ayuda a sus empleados en la resolución de sus problemas personales.

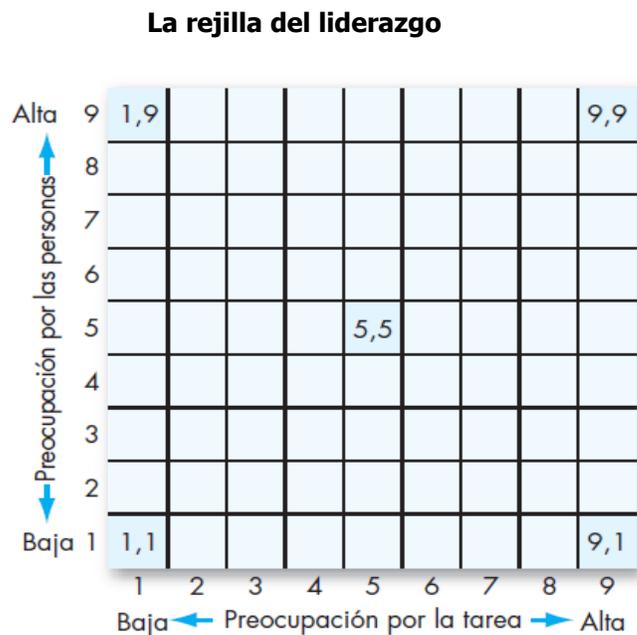
El autor menciona también los estudios realizados por la *Universidad de Michigan*, los cuales se realizaron contemporáneamente con las investigaciones de la Universidad de Ohio.

Según estos estudios, se delimitaron dos dimensiones de conducta de liderazgo, las cuales fueron identificadas como: Orientación a los empleados y Orientación a la producción.

1.- **En la Orientación a los empleados** los líderes orientan su conducta hacia las relaciones interpersonales, se interesan por sus necesidades y aceptan sus diferencias.

2.- **Orientación a la producción**. En este caso, los líderes se preocupan por las tareas y los aspectos técnicos del trabajo. El cumplir con las tareas es su prioridad fundamental, y el grupo es considerado por el líder como un simple instrumento para el logro de las mismas.

Se agrega, posteriormente, a nuestro estudio la representación gráfica bidimensional creada por *Blake y Mouton*, la cual se conoce como "rejilla gerencial" o "rejilla del liderazgo" (o también: "Leadership Grid"). (cfr: figura 11.1; rejilla gerencial; p.318)



Fuente: Robbins S. *Comportamiento organizacional*. 2004; figura 11.1; p.318.

Estos autores se refieren a los modelos anteriormente mencionados: el modelo de conducta orientado a los empleados y el modelo orientado a la producción y consideran que ambos modelos conductuales de liderazgo son equivalentes con los modelos de Iniciación de Estructura y el modelo de Consideración aportados por la Universidad de Ohio, de los cuales hicimos mención anteriormente.

Los nuevos estudios realizados en *Escandinavia*, los cuales fueron posteriores a los de Michigan y Ohio, aportan una nueva dimensión a la conducta de liderazgo; ya no se trata solamente de Iniciación y Estructura y Consideración, tampoco de Orientación a los empleados y Orientación a la producción, sino de una tercera dimensión de comportamiento de liderazgo Orientado al Desarrollo." Se trata de líderes que le dan valor a la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implantan cambios "(Robbins, 2004). Este nuevo modelo, según investigadores de Suecia y Finlandia se ajusta perfectamente a las exigencias del siglo XXI; además, se demostró que ésta Orientación al Desarrollo por parte de los líderes es base fundamental para tener "empleados más satisfechos y más competentes".

Según la opinión de los autores mencionados: Kinicki y Kreitner, Robbins y Chiavenato, con respecto a la teoría de estilos conductuales de liderazgo, se llega a la conclusión que la efectividad de un estilo de liderazgo no depende solamente de características o cualidades personales sino también de factores circunstanciales; por ésta razón, no existe un estilo óptimo de liderazgo.

Teorías situacionales.

Nos hemos referido en líneas anteriores a la incongruencia existente entre la Teoría de los Rasgos y los estilos de comportamiento de liderazgo. Angelo Kinicki y Robert Kreitner se apartan de ésta línea de pensamiento al atribuir la conducta de liderazgo a Teorías situacionales, según las cuales "la efectividad de un estilo particular de comportamiento del líder depende de la situación" (2004). es decir de las circunstancias contingentes o factores situacionales; si la situación cambia, esto

dará lugar a estilos diferentes cónsonos con las características de la nueva situación. Por ésta razón, los autores mencionados sostienen la idea de que no existe un estilo de liderazgo óptimo, y aportan, en éste sentido, teorías circunstanciales alternas de liderazgo, las cuales citamos a continuación:

1.- **Modelo de Contingencia de Fiedler.**

Kinicki y Kreitner destacan los estudios realizados por Fred Fiedler, autor del modelo de liderazgo circunstancial. Este modelo tiene su fundamento en el supuesto de que "el rendimiento de un líder depende de factores interrelacionados, entre ellos: a) grado en que la situación brinda control e influencia al líder; b) la motivación básica del líder" (2004), bien sea por el logro de la tarea o de obtener una estrecha relación de apoyo con las personas.

Según Fiedler, (cit. por Kinicki y Kreitner, 2004) los líderes están motivados por tareas o relaciones. Esto guarda relación con los comportamientos del líder de la **Iniciación de la Estructura y Consideración**, es decir, con la **Orientación a la Producción y la Orientación a las Personas**, información aportada, anteriormente, por la Universidad de Ohio.

Para Robbins, el Modelo de Contingencia de Fiedler establece que "el desempeño eficaz de un grupo depende de la justa correspondencia entre el estilo del líder y el grado en el que la situación le da el control ". (2004).

Fiedler (cit. Robbins,2004), propone un instrumento para identificar el estilo de liderazgo, al cual denominó **Cuestionario del compañero menos preferido (CMP)** con el cual "se pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a las relaciones " '.

Por otra parte, el autor establece tres dimensiones de contingencia, que, según éste autor, "definen los factores situacionales fundamentales que determinan la eficacia del liderazgo ".

a.- **Relaciones entre el líder y los miembros**, o "grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder ".

b.- **Estructura de la tarea**, que consiste en el "grado en que las asignaciones laborales siguen un procedimiento ", estén o no estructuradas.

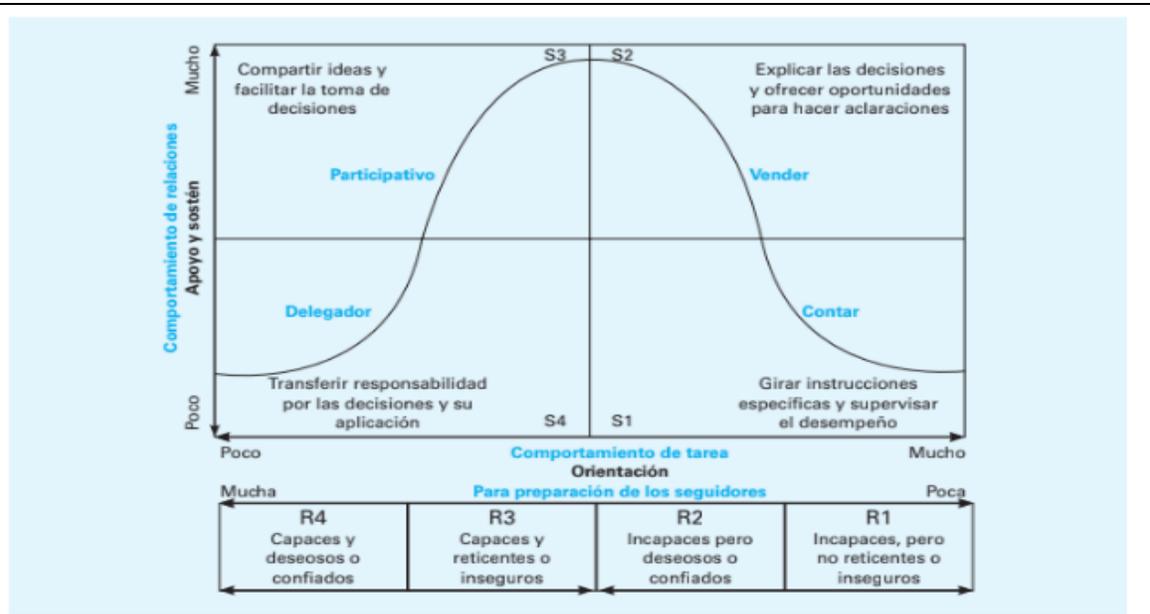
c.- **Posición de poder**. Se refiere a la "influencia que se deriva de la posición en la estructura de la organización ". Comprende el poder de contratar, despedir, disciplinar, ascender y aumentar sueldos.

Robbins hace alusión también a la formulación de una nueva teoría surgida de la revisión de la Teoría original de Fiedler, el cual, junto con su colega, Joe García, propusieron la Teoría de los Recursos Cognoscitivos en al que afirman que la influencia del estrés es una "desventaja situacional "que afecta la inteligencia y la experiencia de un líder. Tal como lo ratifican los autores mencionados (Fiedler y García " el nivel de estrés de la situación determinan si la inteligencia y la experiencia del individuo van a contribuir al desempeño del liderazgo "(cit. Robbins,2004).

2. **Teoría Situacional de Hersey y Blanchard** la cual ha tenido una gran receptividad por parte de especialistas en desarrollo administrativo.

Esta Teoría se centra en los seguidores. El líder debe seleccionar el estilo correcto dependiendo de la madurez que tengan sus seguidores. Dicha madurez, según los autores "se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica." (Robbins, 2004).

Chiavenato complementa la información de Robbins cuando afirma que, según Hersey y Blanchard, existen cuatro estilos de liderazgo, (cfr. figura 12-10; p.485):



Fuente: Idalberto, Chiavenato, 2004; figura 12.10; p.485. Teoría del liderazgo sujeto a la situación de Hersey y Blanchard

a.- **Estilo de contar. (S1).** Este estilo se aplica cuando los seguidores no son muy maduros, y, por lo tanto, el líder asume la definición de los papeles de sus seguidores por su incapacidad o falta de voluntad para asumir responsabilidades por cuenta propia.

b.- **Estilo de vender. (S2).** Este estilo viene a ser el mejor cuando los seguidores poseen un nivel de madurez moderado. En éste sentido el líder ofrece dirección de la tarea a realizar y el debido apoyo a las personas incapaces, pero que "tienen la voluntad de asumir una responsabilidad por la tarea". (Robbins,2004).

c.- **Estilo participativo (S3).** En éste estilo hay una correspondencia con la presencia de seguidores maduros. Estas personas son capaces, pero carecen de voluntad, y por consiguiente, requieren del apoyo necesario por parte del líder para aumentar su motivación.

En éste estilo, además, los seguidores comparten con el líder el proceso de toma de decisiones y la ayuda ofrecida para el desempeño de la tarea asignada.

d.- **Estilo de delegación (S4).** Este estilo es el más recomendado cuando los seguidores poseen un nivel considerable de madurez. En este modelo el líder ofrece poca dirección y apoyo a los seguidores para la realización de la tarea; no obstante, permite conducir a los seguidores capaces y con voluntad a asumir con responsabilidad la realización de las tareas encomendadas

3. Teoría del intercambio de líder miembros, (TLM). se refiere Robbins que teoría sostiene la tesis que "por obra de las presiones de tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo que forman su camarilla, confía en ellos, les presta una atención desproporcionada y son objeto de privilegios".(Robbins,2004)

mientras que con los demás miembros el líder mantiene una relación de autoridad formal.

4. Teoría de la trayectoria a la meta. En ésta teoría Robbins coincide con Chiavenato al afirmar que "el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización". (Robbins,2004).

5. Teoría de la decisión del líder postulado por Victor Vroom y Phillip Yetton . éste modelo relaciona la participación del líder con la toma de decisiones, según la estructura de las tareas y las diversas exigencias de sus actividades, tanto de carácter rutinarias como no rutinarias. Este

modelo es normativo pues exige seguir una serie de normas y variables que determinan la forma de participación del líder en la toma de decisiones. (cfr. figura 11.5; p.327, Robbins).

VARIABLES CONTINGENTES EN EL MODELO REVISADO DE PARTICIPACION DEL LIDER

1. Importancia de la decisión

2. Importancia de obtener el compromiso de los seguidores con la decisión

3. Si el líder tiene suficiente información para tomar una buena decisión

4. Que tan estructurado esta el problema

5. Si una decisión autocrática será apoyada por los seguidores

6. Si los seguidores están convencidos de las metas de la organización

7. Hay posibilidad de conflictos entre los seguidores por soluciones alternativas

8. Si los seguidores tienen la información necesaria para tomar una buena decisión

9. Los plazos del líder pueden limitar la participación de los seguidores

10. Si se justifica el costo de reunir miembros que están en lugares distantes

11. Importancia para el líder de minimizar el tiempo que tardan las decisiones

12. Importancia de invitar a la participación como herramienta para fortalecer las habilidades de toma de decisiones de los seguidores

Fuente: Stephen, Robbins, 2004; figura 11.5, p.327. Variables contingentes en el modelo revisado de participación del líder).

Chiavenato nos habla también del **liderazgo de House** basado en situaciones y contingencias, el cual parte de los elementos básicos aportados por la investigación realizada por la Universidad de Ohio sobre la Iniciación de Estructura y la Consideración.

El liderazgo de House se apoya, a su vez, en la Teoría Motivacional de las Expectativas y es conocida también como Teoría del Camino-Meta o Teoría dirigida a los objetivos. Según ésta Teoría el líder influye en la forma en que los seguidores perciben las metas de trabajo que se les asignan, de igual manera, sus metas de desarrollo personal y los medios o alternativas para lograr dichas metas.

House y Dessler, (cit. Chiavenato, 2004) describen cuatro tipos específicos de liderazgo:

1.- Liderazgo Directivo. Se emplea para explicar a los subordinados lo que deben hacer para ejecutar sus tareas. Comprende las funciones de planeación, programación de las actividades, el establecimiento de objetivos de desempeño, así como también patrones de comportamiento, reglas y procedimientos.

2.- Liderazgo de apoyo. En éste estilo el líder centra su atención en las necesidades de sus seguidores y en la búsqueda de su bienestar, propicia un clima agradable de trabajo, estimula el trabajo en equipo y trata a los seguidores como sus iguales, aumentando en ellos sus niveles de satisfacción.

3.- **Liderazgo orientado a los resultados.** Se aplica éste estilo para insistir en la clara definición de los objetivos a lograr. Trata de estimular a los seguidores para alcanzar normas altas de desempeño y lograr mayor confianza en sus habilidades para alcanzar objetivos que son todo un reto ". (Chiavenato, 2004).

4.- **Liderazgo participativo.** En éste estilo el líder consulta a sus seguidores, pide sugerencias y las toma en cuenta para la toma de decisiones. Se sugiere éste estilo para aumentar la satisfacción en trabajadores que realizan actividades no repetitivas y refuerzan su autoestima.

Cuando se trata de actividades repetitivas, la participación no autoritaria del líder les permite reducir la monotonía de sus actividades.

Nuevos enfoques del liderazgo.

Siguiendo el pensamiento reflexivo de Chiavenato, abordamos éste último tópico relacionado con los nuevos enfoques del liderazgo, los cuales han surgido a partir de la relativa aceptación de las teorías contingentes y factores situacionales que nos confirman que el liderazgo constituye un tema muy complejo y que está sometido a constantes cuestionamientos en cuanto a sus teorías, métodos de investigación o aplicaciones. Por ésta razón, han surgido nuevos enfoques, tales como: el liderazgo carismático, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

1.- Liderazgo carismático.

Chiavenato define éste estilo de liderazgo como "la fuerza de las habilidades personales que produce un efecto profundo y extraordinario en los seguidores ". (Chiavenato,2004).

Según el autor, es la facultad excepcional o sobrenatural de una persona que lo diferencia de los demás ". Se deriva de ciertas características individuales distintivas y de cierto magnetismo que posee una persona y que le permite influir en los demás "(2004), vgr : algunos líderes carismáticos que cambiaron la faz de la Tierra, tales como: Jesús, Moisés, Gandhi, Napoleón, Kennedy. etc. Los líderes carismáticos tienen una gran confianza en sí mismos y en sus subordinados. Tiene una gran expectativa con respecto a ellos y cuentan con el ejemplo personal como recurso. Sus seguidores se identifican con él y asumen su misión, muestran su confianza y lealtad al líder, refuerzan su autoestima en su relación con él e imitan sus valores y comportamientos.

Según Kinicki y Kreitner el liderazgo carismático "puede generar cambios y resultados organizacionales significativos, ya que transforma a los empleados para que busquen los objetivos organizacionales en lugar de sus intereses personales " (2004).

2.- Liderazgo transaccional.

Según Chiavenato, (2004), se produce en la relación de intercambio entre líderes y seguidores. Kinicki y Kreitner indican, además, que el liderazgo transaccional "se enfoca en transacciones entre administradores y empleados "... dos características subyacentes corresponden a éste estilo de liderazgo:

a) los líderes usan recompensas contingentes para motivar a los empleados.

b) los líderes emprenden acciones correctivas solo cuando los objetivos no logran los objetivos de rendimiento.

De acuerdo con Robbins, los líderes transaccionales "guían y motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, aclarando los roles y las tareas"(2004).

3.- Liderazgo transformacional.

A diferencia del liderazgo transaccional que se limita a la motivación de los seguidores al formal cumplimiento de las metas establecidas en un ambiente de cotidianidad laboral, el liderazgo transformacional "inspira a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización "(Robbins,2004). Supone asumir retos desafiantes con una alta motivación de logro, un esfuerzo y un desempeño que supera la actividad diaria,

La capacidad de cuestionar lo normalmente establecido, e inclusive, el auto cuestionamiento de sí mismo. Éste estilo se basa fundamentalmente, según Chiavenato (2004) en cambios de valores, creencias y necesidades de los seguidores. (cfr: cuadro 12-10; P.487).

Características de los líderes transaccionales y transformacionales

| LIDERAZGO TRANSACCIONAL | LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL |
|--|---|
| <p>1. Recompensas contingentes Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo o el buen desempeño, Reconocimiento del éxito</p> | <p>1. Carisma Proporciona visión y sentido de misión infunde orgullo, genera respeto y confianza</p> |
| <p>2. Administración por excepción (activa) Procura e identifica desviaciones de las reglas y de las normas para provocar acciones correctivas</p> | <p>2. Inspiración Comunica elevadas expectativas utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples</p> |
| <p>3. Administración por excepción (pasiva) Interviene solo cuando las normas no se cumplen</p> | <p>3. Estimulación intelectual Promueve la inteligencia la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas</p> |
| <p>4. Liberalidad Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones , omite</p> | <p>4. Consideración personal Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente</p> |

Fuente: elaboración propia tomado de Idalberto, Chiavenato, 2004; cuadro 12.10, p.487.

Según Tichy y Devanna (cit. Chiavenato,2004). destacan las siguientes características de los líderes transformacionales:

- 1.- Se identifican como agentes de cambio.
- 2.- Son valientes.
- 3.- Dan crédito a las personas.
- 4.- Actúan movidos por valores personales.
- 5.- Son eternos aprendices.
- 6.- Tienen habilidad para manejar la complejidad y situaciones ambiguas.
- 7.- Son visionarios.

Liderazgo Visionario.

Robbins define el liderazgo visionario como "la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que crece y mejora a partir del presente ". (2004 . Esta visión de liderazgo tiene la fuerza inspiradora suficiente para convocar habilidades, talentos y recursos " (2004)que permitan el desarrollo y crecimiento de la organización.

Tercer punto a desarrollar: Importancia del liderazgo en el comportamiento organizacional.

Para ubicarnos en el contexto de liderazgo y su importancia en el comportamiento organizacional partimos de lo expresado por Idalberto Chiavenato (2004), reseñado al comenzar el desarrollo del contenido instruccional de la presente Unidad, según el cual " el tema del liderazgo se ha convertido actualmente en uno de los aspectos más importantes en el ámbito organizacional. Esto tiene su razón de ser en la necesidad que tienen las organizaciones de contar con personas con suficiente capacidad de liderazgo, capaces de lograr, mediante una

dirección correcta, conducir a la empresa a la consecución de sus metas y fines organizacionales. De éste modo, el liderazgo pasa a ser la vía más adecuada que permite el desarrollo de la creatividad y la innovación de las organizaciones en función de alcanzar el éxito y la competitividad en el mercado”.

Generalmente, al líder dentro de las organizaciones se le atribuyen decisiones cotidianas, tales como: asignar y distribuir “tareas a realizar, la toma de decisiones en determinadas áreas del negocio, se le consulta, a veces, en circunstancias especiales o se le mantiene informado de los resultados obtenidos. Todas éstas funciones son importantes, sin embargo, la importancia del liderazgo en las organizaciones trasciende las actividades cotidianas y se orienta hacia metas superiores relacionadas con los beneficios y aspiraciones de la organización.

Según el autor, Ignacio Martínez, (blog recuperado el 23-06-21) existen siete factores que demuestran la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones, los cuales citamos a continuación:

1.- Participación del líder en el logro de la Misión, la Visión y la puesta en práctica de los Principios y Valores corporativos de la empresa.

El líder participa en la definición de lo que la empresa hace; asimismo, “ en la dirección a largo plazo para la empresa, además, es fundamental considerar las variables involucradas, necesidades del segmento del mercado, lo que la empresa aportará para cubrir dichas necesidades, los competidores y más “. En éste sentido es muy importante la actitud proactiva del líder para anticiparse a los cambios, utilizar racionalmente los recursos, a fin de alcanzar el éxito deseado.

En cuanto a la Visión el líder tiene la responsabilidad de comunicarla con claridad a los empleados en todos los niveles de la organización. Esta es una de sus tareas más importantes cuya finalidad es que todas las tareas estén orientadas a hacer realidad la Visión de la organización. El líder, en éste sentido, participa también en el diseño de la estrategia a seguir. Para ello patrocina y coordina el trabajo en equipo, motiva al personal y lo involucra en las actividades y procesos de cambio.

2.- Participación del líder en el trabajo en equipo.

Esta actividad constituye también un aspecto esencial en la importancia del liderazgo dentro de la organización. Esto involucra la interesante labor de dirigir a las personas y motivarlas adecuadamente en pro de la consecución de los objetivos y fines organizacionales. Con respecto a éste aspecto es importante destacar la necesidad de la innovación como fuente generadora de ideas. Esto es de vital importancia para las organizaciones, y según el autor, “consiste en gestionar el potencial de las mismas, transmitir la motivación al personal para descubrir oportunidades a favor del negocio”.

3.- Promover el aprendizaje dentro de la organización.

Este aspecto constituye un elemento vital orientado a la formación y capacitación de los recursos humanos como el activo más importante de la organización. Como lo destaca el autor “el líder debe contar con el mejor talento humano disponible”, ya que “es la capacidad del talento disponible quienes pueden hacer la diferencia (a favor de la organización) ante los competidores “. El líder debe identificar y seleccionar talentos potenciales y contribuir al desarrollo de sus competencias, de sus conocimientos, habilidades y destrezas, de sus actitudes de cooperación y de trabajo en equipo en función de los resultados previstos por la organización.; por consiguiente, debe promover nuevos aprendizajes y aprovechar los ya existentes.

El aprendizaje, como tal, debe tener como objetivos, según el autor, “cómo adaptarse a los cambios, implementar nuevas tecnologías, superar fracasos, crisis, crecer en el mercado y diferenciarse de los competidores.

4.- La asignación de tareas como rol fundamental del líder.

Conocemos muy bien que ésta es una de las responsabilidades más importantes de un líder, mediante la cual el líder busca con el grupo de trabajo lograr el cumplimiento de las tareas asignadas en la forma y plazos acordados. En ésta actividad es donde se requiere un mayor énfasis en el trabajo en equipo para lo cual el líder mantiene canales abiertos de comunicación con el grupo. Para lograr éste objetivo es absolutamente indispensable establecer un diálogo con el grupo; esto permite, según el autor, dar a conocer la situación del negocio, criterio en la distribución de las tareas, confianza y disposición para trabajar "; a su vez, esto permite una participación más activa del equipo, con el aporte de iniciativas que servirán para mejorar la realización de actividades.

5.- Participación del líder en los resultados.

Los resultados que se esperan obtener por parte de la organización constituyen una de las más altas y anheladas expectativas del líder. En dichos resultados se van a reflejar todo el trabajo de planeación, organización, dirección y control de la empresa; es decir, las funciones administrativas de la organización en las cuales están presentes las estrategias, los procesos de seguimiento, la identificación y selección del talento humano y la motivación del personal.

En relación con la determinación de cuál es el mejor estilo de liderazgo que se debe aplicar en las organizaciones, este no se puede definir previamente pues éste va a depender de la naturaleza de la empresa, de su cultura y clima organizacional y de las circunstancias que le corresponde afrontar.

6.- El crecimiento del líder dentro de la organización.

Nos referimos en éste punto a la necesidad de la empresa de contar con líderes altamente calificados, poseedores de amplios y profundos conocimientos de trabajo, con suficientes habilidades y destrezas cognitivas y una adecuada experiencia dentro de la organización, con el carisma necesario para lograr la motivación de sus seguidores, formar equipos efectivos de trabajo en los que predomine el espíritu de colaboración, que genere cohesión en el equipo de trabajo y fortalezca las relaciones interpersonales con los colaboradores, con los clientes, los proveedores y colegas.

Ésta exigente labor del líder, supone, según el autor Ignacio Martínez, "incluir espacios para asesores que le ayuden en su progreso, un mentor, un coach, un especialista en temas de liderazgo que le guíen en su formación y crecimiento profesional.

7.- Importancia del liderazgo en las pequeñas empresas.

Es preciso destacar que el liderazgo como un valioso recurso de una organización es importante dentro de cualquiera organización, bien sea, empresa grande corporativa, mediana o pequeña, es decir, indistintamente de la magnitud o complejidad de la organización.

Así tenemos que en empresas medianas o pequeñas el líder, debido a la naturaleza de la organización, tiene que realizar múltiples tareas, lo que constituye una valiosa oportunidad para "desarrollar las competencias de liderazgo que le permitan aplicarlas, hacer más eficientes los procesos internos y en un futuro escalar el negocio al siguiente nivel "

Cierre o resumen del tema:

Iniciamos nuestro estudio refiriéndonos al contexto del liderazgo en las organizaciones y resaltando su importancia en el comportamiento organizacional. Destacamos en ese sentido, la opinión de Chiavenato quien considera que en la medida que crecen las organizaciones requieren de líderes calificados con suficiente capacidad de liderazgo, capaces de conducir a la empresa a la consecución de sus objetivos y fines organizacionales.

Examinamos luego las diferentes concepciones de liderazgo propuestas por las Teorías de los Rasgos la cual define el liderazgo en función de los rasgos de personalidad, atribuyéndole un

origen genético- hereditario; la Teoría de los estilos conductuales, según la cual el liderazgo se define en base al comportamiento del líder, ratificando, en éste sentido, que los líderes se hacen, a través de procesos de aprendizaje, no nacen, como lo afirma la Teoría de los Rasgos. Además de considerar la influencia de los rasgos personales, y del comportamiento del líder, Kinicki y Kreitner consideran la influencia de factores sociales mediante la cual el líder "busca la participación voluntaria de los subordinados en un esfuerzo por alcanzar objetivos organizacionales ". (2004).

Seguidamente se desarrolló el tema sobre autoridad y poder como elementos constituyentes del liderazgo, desglosados por Chiavenato como: poder coercitivo, poder de recompensa, poder legítimo. poder de competencia y el poder de referencia. Siguiendo nuestro recorrido por las Teorías y modelo de liderazgo centramos nuestra atención en las Teorías situacionales ratificada por Angelo Kinicki y Robert Kreitner (2004) al afirmar que " la efectividad de un estilo particular de comportamiento del líder depende de la situación ". En esta concepción de liderazgo se fundamenta la Teoría situacional la cual es compartida por los autores: Kinicki y Kreitner, Chiavenato, Robbins y Fiedler. Este último en su Teoría de Contingencia.

Hemos destacado también en nuestro estudio los aportes de Robbins, el cual nos describe cinco modelos de liderazgo: el Modelo de Fiedler, la Teoría situacional de Hersey y Blanchard, la Teoría del intercambio de líder y miembros, y los modelos de Trayectoria a la meta y de Participación del líder. Por último, Robbins menciona una nueva Teoría de carácter situacional propuesta por Fiedler y Joe García a la que denominaron Teoría de los recursos cognoscitivos, según la cual el estrés es una forma de desventaja situacional y cómo la inteligencia y la experiencia del líder afectan su reacción al estrés.

Por su parte, Chiavenato complementa la información de Robbins al mencionar cuatro estilos de liderazgo que existen, según Hersey y Blanchard : el estilo de contar, el estilo de vender, el estilo participativo, y el estilo de delegación.

Destacamos también el liderazgo de House basado en situaciones y contingencias del cual nos habla también Chiavenato cuando describe cuatro estilos específicos de liderazgo: Liderazgo directivo, liderazgo de apoyo, liderazgo orientado a los resultados y el liderazgo participativo.

Este segundo punto del contenido instruccional de la Unidad culmina con los aportes de Chiavenato cuando nos refiere y describe los nuevos enfoques del liderazgo: el Liderazgo Carismático. El Liderazgo Transaccional y el Liderazgo Transformacional. Por último, mencionamos y definimos, según Robbins, el Liderazgo Visionario, como aporte del autor, según los nuevos enfoques del liderazgo.

En el tercer y último punto, se describe y se analiza la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones como elemento fundamental para el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones, indistintamente, de la magnitud y naturaleza de la organización. Aquí nos apoyamos en el estudio realizado por Ignacio Martínez (blog recuperado el 23-06-21) para describir siete factores que, según el autor, evidencian la importancia del liderazgo dentro de las organizaciones: a saber : la participación del líder en el logro de la misión, la visión y los valores y principios corporativos de la empresa, la participación del líder en el trabajo en equipos, la promoción del aprendizaje dentro de la organización, la asignación de tareas como rol fundamental del líder, la participación del líder en los resultados, el crecimiento del líder dentro de la organización y la importancia del líder en las pequeñas empresas.

Referencias Bibliográficas

- Chiavenato, I, *Comportamiento Organizacional*. Edit. Thomson; México, 2004; Cap. 12; pp: 447-493.

- Kinicki, A. y Kreitner, R, *Comportamiento organizacional* Edit. Mac Graw Hill; México, 2004; Cap 14; pp : 348 373.
- Robbins, S, *Comportamiento Organizacional*. Edit. Prentice Hall; Décima edición, México,2004. Cap. 11; pp: 313-322.
- <https://ignaciomartineza.com/liderazgo/importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/> (Blog de Ignacio Martínez, recuperado en fecha: 23-06-21.)