

# ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

Ricardo A. Estrada G., Germán Sergio Monroy Alvarado y  
Manuel A. Cortés C.

Conferencia Presentada en el 4º. Coloquio de Administración. La  
Administración al Filo del Siglo XXI, Coordinaciones de Licenciatura en  
Administración, UAM, México, Noviembre 2000.

## RESUMEN

Muchos programas de educación superior para la formación de profesionales para la administración en escuelas, facultades o divisiones de universidades públicas y privadas, implícita o explícitamente, han estado enfatizando como una de las características fundamentales de los profesionales que forman la de ser o llegar a ser un **líder**, utilizando casi como sinónimos los conceptos de líder y administrador, así como también con los conceptos de gerente, director, empresario o emprendedor. En general, se considera que una persona al ser líder dirige a los demás.

Sin embargo, las conceptualizaciones de la administración, de las organizaciones y del liderazgo mismo, han estado y continuarán cambiando, aunque desafortunadamente, se continúan usando anteriores conceptualizaciones del liderazgo que, en ocasiones, en vez de apoyar a las organizaciones y a la sociedad a ser más eficientes y eficaces, obstruyen su desarrollo, incluyendo el de las propias personas.

En esta ponencia se inicia una indagación exploratoria acerca de las conceptualizaciones del liderazgo y sus consecuencias en la administración y se inducen otras aproximaciones al estudio del liderazgo que intentan superar las limitaciones que conlleva el uso de definiciones limitadas y percepciones sobre las propias concepciones dominantes del liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo ha existido desde tiempos inmemoriales. Durante la revolución industrial, en la segunda mitad del siglo XIX, en los movimientos sociales que fueron los comienzos del sindicalismo para la reivindicación de los derechos de los trabajadores inició el surgimiento de los modernos líderes sociales.

En la primera mitad del siglo XX, en Europa, el surgimiento de los movimientos nacionalistas y fascistas, hicieron surgir líderes sociales y caudillos.

El combate en las conflagraciones mundiales, también hizo surgir líderes en el ámbito militar.

Los movimientos revolucionarios por la independencia de algunos

países y por las reivindicaciones de grupos marginados, hicieron también surgir líderes sociales.

De cierto modo, éstos han sido personajes ejemplares que inspiran a la gente, que defienden o abogan por algo y que ayudan a establecer y alcanzar metas a la gente. Ese liderazgo ha enfatizado, en general, el logro de los propósitos grupales.

En ciertos países, como los Estados Unidos de Norte América, en que una de sus características sociales destaca la difusión de una “supuesta” igualdad de oportunidades, así como de la posibilidad del “sueño americano”, en que todo ciudadano puede llegar a ser presidente de su país o de, al menos, alguna corporación, introyecta en toda su población la idea del llegar a ser líder **en** o **de** su nación, o incluso del mundo entero.

A mediados del siglo XX las empresas, las organizaciones y la administración comenzaron a apropiarse del concepto de liderazgo, incorporándolo como una de las características (necesarias) para el dueño de la empresa, para el gerente, el director o para el administrador. Así, en un más amplio ámbito social, el concepto de liderazgo comenzó a ser “secuestrado” por el ámbito organizacional, conservando también su uso en el campo social amplio.

Se dice que el liderazgo es como la belleza: difícil de definir, pero fácil de reconocer cuando uno la ve.

En el estudio de la administración y de las organizaciones, no es sino hasta fines de los años cuarenta que comienzan a surgir los primeros estudios que intentan explicitar y aclarar el término, para intensificar la difusión y promoción de la formación de líderes de las organizaciones, en especial de las empresas.

Buena parte de los estudios sobre el liderazgo se han formulado describiendo y explicitando las características que se observan o que se obtienen de documentación existente o que se reúne a través de cuestionarios a personas consideradas como “líderes” por quien conduce la indagación. Desde la selección misma de quién es considerado o no un líder, podría conducir a desconocer cuáles son los criterios de selección utilizados si, en general, no están explicitados ni podrían inducirse de lo que se llegue a conocer del estudio.

En general, el concepto de líder organizacional o empresarial, se asocia estrechamente al que guía, al que dirige, generalmente, hacia el éxito; para alcanzar metas, objetivos, que de manera muy limitada, frecuentemente, sólo se asocian a la adquisición de lo que no se tiene y se desea tener y, casi siempre, hacia metas y objetivos fuertemente relacionados con lo económico-financiero.

El concepto de liderazgo, así visto, entraña inevitablemente el uso del

poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas.

En otra etapa de los estudios sobre liderazgo, a fines de los años setenta, algunos de ellos planteaban la necesidad de hacer la distinción entre administradores y líderes, sin embargo, la vorágine de los años ochenta y noventa presionó por ir considerándolos como términos casi necesariamente sinónimos.

Si el administrador era considerado un solucionador de problemas en una organización, el liderazgo se relacionaba al esfuerzo dirigido a los asuntos necesarios para que la gente hiciera lo que era indispensable hacer para solucionar el problema.

Se cree que la gente que es líder es aquélla que hace “lo correcto” y que los administradores son los que hacen lo que tiene que hacerse, “bien”. Si ambas cosas son tan cruciales, se puede ver que no es tan fácil separarlas, de ahí es donde, en parte, surge el ímpetu de promoverlos como sinónimos en una simbiosis. Pero aún considerándolos por separado, eso menos nos asegura que el líder sepa escoger “lo que es correcto” y que el administrador haga “bien” las cosas. Los ejemplos de estos anti-líderes o anti-administradores abundan por doquier, en especial, como se mencionó antes, si se limitan a enfatizar sólo el tener o adquirir lo económico-financiero.

El liderazgo se ha llegado a considerar hasta algo mítico, envolviendo el drama del poder y lo político, pre-condición para el control de una estructura política.

La visión tradicional del líder los considera gente especial, carismática, que sabe establecer la dirección y la orientación a seguir; que toma las decisiones importantes y “da” energía a la gente. Este concepto de líder está arraigado en una profunda visión individualista, se habla así de casi un héroe, un cacique o un caudillo!

Los líderes que creen que “lo correcto” es guiar hacia el éxito, expresado como alcanzar metas u objetivos que contemplan el tener o adquirir sólo aspectos económicos y financieros, probablemente estarán en “lo incorrecto”. Será tanto o más incorrecto, si lo que hacen produce que la gente que lo haga y los resultados así obtenidos, redunden tan sólo en su propio “beneficio”.

Ese es el caso de la mayoría de organizaciones y empresas, principalmente, cuyos líderes y administradores las guían sólo hacia la maximización de utilidades de muy diversas maneras, incluyendo la reducción de costos.

La propensión a “tener” sólo lo económico-financiero, deja de lado muchas otras cosas que el individuo, como ser humano integral, puede requerir o desear; simplemente deja de lado, entre otras cosas, el “ser”.

Muchas de nuestras sociedades se han visto transformadas en sociedades orientadas sólo al consumo, en tanto que muchas más sobreviven en la miseria.

El concepto tradicional de liderazgo y su sinonimia con la gerencia y los administradores, con su orientación limitada que enfatiza la persecución de fines económico-financieros, fue un concepto asociado a épocas y circunstancias en que las organizaciones se observaron como máquinas o como organismos, en que los propósitos del personal que en ellas laboraba eran considerados como engranajes; en que los individuos eran considerados también como máquinas ellos mismos, ejecutando una tarea; o como órganos, desempeñando una función (Ver caracterización en Burrell y Morgan, 1979). Se puede decir que estas formas de ver las organizaciones, corresponden a formas deshumanizantes.

## **LIDERAZGO**

El liderazgo ha sido una área de enorme interés entre los científicos sociales y, en particular, de los psicólogos. En las organizaciones su definición y estudio proviene de éstos.

La noción de liderazgo es una que atrae a generaciones de científicos de la organización y de la administración, en gran parte porque éstos tienden a evaluar el liderazgo como un aspecto importante de los asuntos cotidianos y organizacionales.

El liderazgo no es un concepto fácil de definir. Su uso y generalización en la vida cotidiana, como una explicación, afecta la manera en que se define y hace más difícil su definición que, por ejemplo, un concepto que se invente como una abstracción desde el inicio (Bryman, 1996).

Definiciones como la de:

Un líder es aquél que influye en la voluntad de otros y que modifica su conducta para perseguir juntos una meta o un ideal, o la de:

El liderazgo puede ser considerado como el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos hacia la meta o al logro (Stogdill, 1974). Asocia tres elementos que son comunes a muchas definiciones: la influencia, el grupo y la meta.

En el primero, el liderazgo es visto como un proceso de influencia por medio del cual el líder hace un impacto sobre otros y los induce a comportarse de una manera.

El segundo elemento que influye en el proceso conceptual, es que tiene su lugar en un grupo o contexto. Los miembros del grupo se toman invariablemente como subordinados del líder y de aquí en adelante como personas para quien el líder tiene alguna responsabilidad. El líder es el centro en la relación del grupo (y trasciende invariablemente en las

investigaciones cómo los sargentos o los supervisores, en sus unidades de combate o en sus grupos de trabajo, constituyen el centro del análisis).

El tercero es el propio líder, el cual influye en el comportamiento de los miembros del grupo y en dirección a las metas con que el grupo se encara. El 'liderazgo efectivo' será realizar la(s) meta(s) del grupo.

Esta definición aplica mejor a la teoría de organización que se condujo hasta el decenio de los 80's, la que de ninguna manera cayó en el desuso, luego de definiciones que eran articuladas específicamente, tendieron a morar sobre el líder como un gerente-líder, un término empleado por Smircich y Morgan (1982).

Las imágenes de los líderes recorren el espectro de la factibilidad del cambio de conducta del ser humano y de cómo conducir a un grupo de personas en busca de una idea, de un imaginario. Desde el de la visión de imposición del ideal en la voluntad de los otros hasta la de compartir una idea común.

El líder no es necesariamente el filósofo o el pensador de la idea o del escenario de imágenes a perseguir, sino aquél que encuentra el camino para lograrlo y al transmitirlo convence a otros de su factibilidad.

## **LAS IMÁGENES COMO METÁFORAS**

Las metáforas se refuerzan con la idea nacional de un líder:

Un caudillo arenga a las masas en busca de una tierra prometida o un estado de cosas muy diferentes y mejor al que estas personas viven. Es capaz de transmitir la factibilidad de cambiar el estado actual y de convencer que éste no vale la pena vivirlo.

Un pastor reúne a un rebaño de personas y los convence de un ideal imposible y de seguir el camino que explica los conduce a aquél.

Un patrón convence con las desventajas del otro, con la escasez del otro, alista a los otros en su propia empresa.

Un militar propone el objetivo como alcanzable y conmina a sus subalternos a lograrlo como una orden superior indiscutible.

Un padre de familia dirige a su familia de acuerdo a su idea heredada por su propio padre y asigna roles y reglas, que en nuestros países latinoamericanos incluyen a la madre, a seguir por cada miembro, según su primogenitura y su sexo.

Pero, y un investigador debe preguntárselo, ¿y qué tal si el liderazgo sea labor del mismo grupo, en su conjunto?

En las organizaciones mexicanas aún subsisten dos imágenes que compiten y se sobreponen, a partir del inicio del siglo 20: la del patrón y la del líder social (una especie de caudillo laboral, reivindicador de las formas de explotación del trabajador).

En el imaginario social la idea de reivindicación se convierte en sofisma del sistema moderno mientras hace prevalecer la idea del patrón, más como sargento que como pastor.

En las pequeñas y microempresas nacionales, la organización familiar, con la cabeza del padre al frente, es un modelo similar al del patrón 'buena gente'.

## **LAS IMÁGENES DEL DISCURSO**

Los líderes nacen no se hacen. Aquí se distingue a los líderes de los seguidores. Hay por lo menos dos interpretaciones diferentes del liderazgo que resulta importante examinar.

En primer término está la idea de que el liderazgo es la capacidad para dar órdenes.

La imagen mental de un líder corresponde a la del modelo de un sargento. Esta representa una clase de comprensión militarmente estereotipada del liderazgo, conectada con la acción de comandar. En este caso, los líderes son personas que consiguen que las cosas sean hechas. Como con muchas de las distinciones de sentido común, esta imagen es parcialmente válida. Ciertamente los líderes modifican el accionar de las personas. Sin embargo, restringir la idea de liderazgo a sólo dar órdenes, produce una comprensión estrecha del fenómeno.

En la segunda imagen, los líderes no sólo consiguen que las cosas sean hechas, también son los inventores de lo que se puede hacer.

Aquí a la imagen anterior se le añade el punto de vista opuesto, de que el liderazgo corresponde a una capacidad nada ordinaria: la capacidad de tener una visión.

Los líderes, dentro de esta interpretación, son personas dotadas que pueden anticipar o predecir el futuro y llevar a otros con ellos hacia una "tierra prometida", un futuro que han sido capaces de prever. Así, el liderazgo aparece como una propiedad misteriosa, carismática o mágica, un toque de Dios concedido sólo a unos pocos individuos especiales.

El liderazgo, entonces, aparece como algo que simplemente se tiene o no se tiene. Si éste último es el caso, no hay mucho más que se pueda hacer. Con esta interpretación, el liderazgo no puede aprenderse ni menos diseñarse.

Sin embargo, el entendimiento común reconoce efectivamente algunos de los intereses básicos tras el fenómeno del liderazgo. Acepta, por ejemplo, la capacidad de los líderes para generar un sentido de pertenencia a una comunidad. Los líderes capacitan a las personas a participar en una causa común y para verse a sí mismas como parte de una identidad compartida. Esta es una característica importante del fenómeno del liderazgo, ya que en realidad modifica nuestras identidades privadas, las interpretaciones de quiénes somos. Relacionado con esto está el hecho de que el fenómeno del liderazgo es una fuente importante de significado en la vida personal. Proporciona un ambiente diferente del cual los individuos pueden tomar sentido para sus vidas.

El sentido común también reconoce que el liderazgo genera un sentido compartido de lo que es posible, y motiva la acción en una comunidad. El liderazgo aparece conectado fuertemente con el fenómeno del poder. En algunas ocasiones la simple presencia de un líder es suficiente para modificar la manera en que las personas ven las posibilidades para sí mismas y para su comunidad.

Sin embargo, el significado común del liderazgo, no produce una interpretación de cómo se genera el fenómeno. Por el contrario, sólo se ve al liderazgo desde el punto de vista de sus resultados. En consecuencia, al examinar las interpretaciones predominantes del liderazgo, normalmente se encuentra que oscilan entre la misteriosa aparición de esta cualidad en ciertos individuos y una lista interminable de historias construidas sobre casos concretos.

Pfeffer (1981), escribe sobre el liderazgo como una acción simbólica, por ser el medio del compromiso hecho en nombre de otros y que desarrolla en un consenso social los significados resultantes. En ambos casos, el liderazgo es visto como un proceso por medio del cual el líder identifica un sentido de lo importante –al definir la realidad organizacional para los otros. El líder da un sentido de dirección y de propósito mediante la articulación de la inspección del mundo.

Hay una ironía en el uso de la palabra 'manager' (gerente) porque uno de los problemas más intratables es el del liderazgo en la gestión.

Muchos de los tipos de comportamiento del líder, son sostenidos por la definición de liderazgo ya señalada, como un mero proceso de influencia: el de mover a un grupo hacia lograr su meta. Estas concepciones de la conducta del líder, como adecuadamente podría haberse llamado, serían relativas 'al comportamiento directivo'. Sin embargo, para autores como Selznick (1977), la llave a la diferencia entre el liderazgo y la gestión yace en la orientación para cambiar.

La gerencia tiene su preocupación en el aquí y el ahora y no pregunta más acerca del propósito y de la identidad organizacional; los líderes, por el contrario, cambian la forma de pensar de la gente sobre lo qué es deseable, posible y necesario. Así, la palabra 'líder' es para caracterizar o definir el

liderazgo como la promoción activa de valores que proveen los significados compartidos sobre la naturaleza de la organización.

Este énfasis tiene la potencialidad adicional como para diferir de la definición anterior de liderazgo, en la cual el centro del significado puede tomarse como que sólo algunos, un grupo de miembros de la organización, quienes se comprometen con el liderazgo, tenderán a ser el producto de la interpretación de los mensajes destinados por el líder. Influencia, por contraste, implica mucho más en un proceso de liderazgo. Sin embargo, la definición de liderazgo desde el punto de vista de la influencia, el grupo y la meta tiende a dominar, aunque con diversas apariencias, en la historia de la teoría de liderazgo.

Esta historia, descrita por Bryman (1966), puede ser agrupada en cuatro etapas principales, que son el centro de la próxima sección, y donde la influencia-grupo-meta definen predominantemente en las primeras tres etapas.

## **EL DISCURSO DEL LIDERAZGO**

### **El enfoque de características**

El enfoque de características busca determinar las cualidades personales y características de los líderes. Esta orientación implica una creencia de que los líderes nacen, no se hacen.

Lo central eran las cualidades que distinguen a los líderes de los no líderes o seguidores. Así, sus características distinguirían desde el más efectivo al menos efectivo de los líderes.

Un sinnúmero de características diferentes fueron examinadas por los investigadores. El volumen cae en tres grupos principales:

1. Las características físicas, tal como la figura, la altura y el aspecto;
2. las capacidades, como la inteligencia y la soltura del discurso; y
3. las características personales, tales como su conservadurismo, su introversión o extroversión y la confianza en sí mismo.

Stogdill (1948) y Gibb (1947) encontraron la consistencia de esta investigación sobre las características como discutible. El primero, después de escribir el Manual de Liderazgo en 1974, reconoce que el enfoque de características muere en ese año.

Este enfoque disfrutó de algo parecido a un renacimiento en el decenio de los 80. Lord (1986) realizó estudios sobre que lo que Mann (1959) había publicado como sus conclusiones pesimistas. Ambos emplearon una técnica llamada 'análisis de metas' que combina los hallazgos de la investigación en un área para generar una evaluación total del impacto de las variables independientes. El primero encontró que la evidencia de la importancia de tres de las seis de las características (inteligencia, masculinidad y dominio) era mucho más fuerte de lo que Mann

había reconocido. Lord argumentó que las características importantes, como percibir y construir, son características que influyen en la gente ya que son percibidas de manera que el ser un líder o un seguidor es inferido por la gente desde la evidencia de las características que ellos exponen.

Otro indicio es un examen de las evidencias sobre la verdadera vida de los líderes exitosos, entre los que se encontró que tienen un deseo vehemente de conducir y ejercer poder, una honestidad de exposición e integridad y son altamente confidenciales (Locke 1991). Finalmente, un estudio de los presidentes de Estados Unidos localizó un buen número de factores de personalidad relacionados con el desempeño de los presidentes; por ejemplo, la necesidad de poder y una actividad inhibida, ambos afectan en una dirección positiva (1991).

## **El Estilo de Liderazgo**

El énfasis en el estilo del liderazgo, desde el decenio de 1940, señaló un cambio del centro del análisis, desde las características personales de los líderes a su comportamiento como líderes. Este cambio denotó una alteración en la implicación práctica del liderazgo. El enfoque de la imagen, caracterizó la atención en los tipos de gente que llegan a ser líderes y en el proceso tuvo un gran potencial para las organizaciones surtidoras de información sobre qué debe buscarse para elegir a los individuos para las presentes o futuras posiciones de liderazgo.

Por contraste, desde el enfoque del comportamiento, el líder es capaz de hacer cambios, centrarse en el comportamiento de líderes conlleva un énfasis sobre la selección de líderes.

El enfoque más conocido es el de la corriente de investigaciones generadas por un grupo de investigadores de la Universidad del Estado de Ohio, una de cuyas figuras principales era Stogdill.

Su enfoque se basó en la distribución de cuestionarios a los subordinados de los líderes en un buen número de organizaciones, que en los primeros años fueron organizaciones militares. Los dos componentes principales del comportamiento de líder que Ohio investigó, se enfocaron a considerar la estructura.

El primero denota un liderazgo donde el líder tiene una consideración sobre sus subordinados como gente confiable y responsable ante él, y promueve el compañerismo.

El segundo, iniciar la estructura, se refiere al estilo en que el líder define estrecha y claramente qué van a hacer los subordinados y cómo trabajan para él.

Las muestras de los líderes sobre estos dos estilos están entonces relacionadas con diversas medidas de resultados, como desempeño del

grupo y satisfacción en el trabajo.

Los primeros hallazgos tendieron a ser considerados en asociación con una mayor satisfacción en el trabajo y un espíritu de grupo entre los subordinados, pero con niveles inferiores de desempeño. Iniciar la estructura tendió a ser asociado con un espíritu más pobre o con una mejor ejecución en grupo. Posteriormente, con frecuencia se sugirió que en los niveles altos de ambos, la consideración y la estructura inicial redundaban en un mejor estilo de liderazgo.

Korman (1966) notó también que se otorgaba insuficiente atención a la posibilidad de que la eficacia de los dos tipos de comportamiento del líder era contingente; en otras palabras, que lo que marcha bien en algunas situaciones no puede marchar bien en otras. Una tendencia que era uniforme con la adherencia creciente al enfoque de contingencia que marcó el decenio de los 70's. Otros problemas contribuyeron a alejarse gradualmente del enfoque de Ohio State. El tipo de investigación diseñado típicamente en Ohio permitía relaciones entre el estilo de liderazgo y diversos aspectos para ser determinados, pero no permitía mantener las interpretaciones causales que eran inevitablemente inferidas desde sus hallazgos. Por ejemplo, esa consideración influyó en el concepto de satisfacción en el trabajo.

En segundo término, la tendencia a ser conducido sobre líderes formalmente designados significó que los procesos informales de liderazgo se investigaran en rara ocasión, aunque tales procesos rara vez han sido el foco de los investigadores.

El tercero, la agregación de las clasificaciones de los subordinados de los líderes, tendió a descuidar la importancia entre las diferencias en la percepción de los líderes.

Finalmente, había un reconocimiento creciente de problemas en cómo el grupo de Ohio medía el liderazgo. En particular, el reconocimiento del impacto en la gente de las teorías sobre el "liderazgo implícito", sobre cómo clasificaban el comportamiento de los líderes. Por ejemplo, se demostró que cuando clasificaban el comportamiento de un líder imaginario, la gente generaba clasificaciones que eran muy similares a las que pertenecían los líderes verdaderos, en Ohio. En otras palabras, la investigación en Ohio meramente se orientaba a las percepciones generalizadas de la gente sobre el comportamiento de los líderes.

La importancia del enfoque de Ohio State es tanto metodológica como lo es sustantiva. Mientras los términos en que consideraron e iniciaron la estructura eran estilos empleados en los estudios, muchos años después de que el enfoque ha perdido favor, la estrategia general metodológica continúa siendo utilizada en una buena variedad de experiencias.

## El Discurso Cultural

Una de las implicaciones de la perspectiva de fragmentación es que es problemático esclarecer las visiones de los líderes y de sus estrategias en sus culturas organizacionales. Aunque se ha sugerido que el liderazgo mantiene su importancia dentro de una perspectiva sobre la cultura, en la que la ambigüedad es un ingrediente central, el impacto de los tipos de acciones de los líderes inspirados, que eran el foco de atención entre los autores del llamado Nuevo Liderazgo (y entre aquéllos que señalan a los líderes como creadores y a los gerentes como culturales) es visto dentro del advenimiento de la fragmentación como un objeto menos central y, desde luego, como menos efectivo dentro de una estructura de integración.

Esta tendencia recibe refuerzo de un énfasis emergente dentro de una investigación de la organización cultural acerca de cómo la cultura es percibida. Es irónico que investigadores del papel de los líderes como manipuladores de la cultura, tienen resultados en términos en su mayor parte positivos (Peters y Waterman 1982) y coincidan con los críticos de la manipulación cultural, como Willmott (1993), en una creencia de que el control cultural es, en su mayor parte, exitoso; que los valores, las creencias y los símbolos son absorbidos por aquéllos a quienes estos artefactos culturales se proyectan.

Esta orientación cambia la atención lejos de los exámenes de la cultura de producción, donde se centra el interés principal del Nuevo Liderazgo, de la gestión de la cultura y de los escritores de la perspectiva de integración, hacia la investigación del consumo imaginativo de mensajes culturales.

En el proceso, el papel del liderazgo en la cultura de la producción cambia desde el centro a la periferia de la agenda empírica. El supuesto líder inicia el cambio estratégico, sin embargo su influencia depende de la manera en que otros simbolizan e interpretan sus esfuerzos. El resultado de la influencia inicial finalmente descansa en las interpretaciones de otros y el efecto que éstas tienen sobre las expectativas y supuestos culturales. Ante esta luz, es útil cuestionarse si el líder juega como centro en el esfuerzo de iniciación, o fue la cultura de la organización, como él al principio pareció ser.

La implicación que puede derivarse, así como también desde la discusión anterior de liderazgo dentro de una perspectiva de fragmentación, es que los miembros de la organización no son receptáculos pasivos, sino consumidores imaginativos, de visiones de líderes y de artefactos culturales manipulados.

Hay mucho de atractivo con respecto a los miembros de la organización como consumidores imaginativos de cultura. Hay un tipo de optimismo en cuanto a la capacidad de la gente para dilucidar fuera de las esferas de la autonomía de la interpretación que los separa de los juegos

mentales de los líderes, que intentan controlar lo que los otros piensan y sienten.

Esto intenta detener la tendencia de los estudios de la cultura de la organización de adoptar en la gerencia la postura normativa con un énfasis sobre el control.

Lo que también tiene afinidades con la postura interpretativa con la cual la investigación cultural está inmersa, la cual es inconsecuente con el énfasis sobre los significados compartidos, que es un aspecto de un muy bien interpretado pensamiento.

También, es congruente con el tipo de profundidad en que el enfoque etnográfico está inmerso. Sin embargo, no se debe olvidar que las visiones y las culturas que pueden surgir de ellas son pruebas para estructurar la manera de pensar de la gente. Esto no es sugerir que los miembros de una organización absorben pasivamente mensajes culturales, sino que estos mensajes colocan límites y los linderos sobre cómo la gente supone que la gente piensa y responde. El mismo idioma dentro del cual las visiones y las culturas están formuladas y los privilegios intencionales de algunos temas y puntos sobre otros, estructuran cómo piensa la gente acerca de los puntos de la organización, aún cuando esto significa que alguna gente rechaza el mensaje o reacciona con cinismo. El rechazo de los mensajes tiene lugar dentro del marco de los mismos.

Los miembros de una organización pueden solamente responder a los mensajes que son transmitidos. Ellos no pueden ser consumidores imaginativos de los mensajes culturales que están ausentes. Esos mensajes que son transmitidos se habrán diseñado con efectos seguros (tal como el control, el aumento de desempeño, o la reorientación) a su núcleo. Ellos pueden tener un impacto mayor sobre cómo los miembros piensan acerca de los puntos de una organización, lo que el énfasis en el consumo imaginativo implica, desde el mayor control de los líderes sobre la agenda de los medios y culturas, donde muchos temas potenciales no emergen.

Los miembros de una organización no pueden ser consumidores imaginativos de mensajes y símbolos intencionalmente omitidos, y por lo tanto el impacto de la manipulación cultural y de la parte jugada por líderes en una organización moldeada pensando en que no debería ser subestimada. En su lugar, debería haber un examen directo del alcance al que los intentos de los líderes por administrar la cultura, se subvierten en el acto de consumo de los demás. Esto podría devolver la atención en la importancia del control de los líderes sobre la agenda cultural así como también el cómo los mensajes y símbolos se consumen.

Un balance es necesario en la investigación empírica que presuma de que las personas no son culturalmente adictas y que pasivamente absorben los mensajes culturales que emanan de los líderes, ni que la manipulación de la cultura de una organización está siendo constantemente socavada

mediante el consumo imaginativo por parte de los miembros de la misma. La posición anterior también invita a preguntarse sobre la aparente omnipotencia con la que los líderes son frecuentemente aceptados por los escritores del Nuevo Liderazgo, por medio de la cual, su capacidad para efectuar cambios fundamentales es apenas cuestionada.

El examen de liderazgo con respecto a la cultura de la organización ha sido un área fértil para la teoría y la investigación. Después de un vistazo donde los líderes fueron observados por los constructores de las culturas, que al mismo tiempo tuvieron un impacto sobre el pensamiento y comportamiento de miembros de la organización, el papel de los líderes y las implicaciones culturales fueron problematizados. El Liderazgo pareció ser marginado como foco del análisis.

Es sugerido aquí que los procesos por medio de los cuales los líderes planean las maneras en que sus miembros conceptúan los intereses de una organización y cómo la cultura posterior cierra los discursos y los modos alternativos, se piensa que deberían ser puntos importantes en su propio derecho. Cuando temas tales como éstos se han tocado, se ha visto que, aún cuando una cultura y la visión que mantiene es tratada con un escepticismo considerable, la cultura, sin embargo, tiene implicaciones considerables en cómo la gente obtiene el material de esa organización.

Hay una afinidad entre la perspectiva de fragmentación y el foco emergente en el liderazgo disperso: en que ambos enfatizan la difusión del poder. También la cultura puede ser fundamental (o no serlo) al condicionar la simpatía de la gente a tales cosas como al propio liderazgo. Sin embargo, un análisis de la fragmentación invita a preguntarnos si los símbolos de un disperso énfasis cultural en el liderazgo serían ambiguamente entendidos y si podrían, en algunas ocasiones, ser vistos como un instrumento político, para una mayor seguridad en el esfuerzo de los empleados bajo la apariencia de una entrega mayor en la responsabilidad y el fortalecimiento.

También, la investigación cualitativa puede ser especialmente instructiva cuando viene al examen de procesos de liderazgo. Por "proceso" se entiende aquí cómo el liderazgo se realiza y cómo su impacto ocurre a través del tiempo.

Equitativamente, como generalmente en las ciencias sociales, el estudio cuantitativo y cualitativo puede útilmente ser combinado. La intervención de la investigación cualitativa en el estudio de liderazgo tiene gran potencialidad para el campo. Puede permitir un conjunto diferente de preguntas para ser dirigido y puede dirigir temas que no son fácilmente accesibles al enfoque cuantitativo. Por ejemplo, el liderazgo informal ha sido típicamente descuidado por los investigadores cuantitativos, sin embargo puede hacer más accesible la investigación cuantitativa. Esta conexión, es interesante para especular que las ideas asociadas con la idea del "liderazgo disperso", en que los líderes como tal están descentrados y el foco vuelve al liderazgo desde el punto de vista de actos y procesos, que pueden requerir

de un enfoque cualitativo si éste se vuelve una estructura importante para la investigación sistemática.

Una de las razones por la cual los investigadores cuantitativos se concentran en los líderes es que ellos proveen un foco listo para la administración de los cuestionarios. Si los actos del liderazgo están desde luego dispersos, un tema importante para los investigadores es la identificación del liderazgo y los actos y las habilidades asociados con él. La investigación cuantitativa es la más adecuada para proveer la apertura que tal postura requiere.

## **HACIA NUEVAS CONCEPTUALIZACIONES DEL LIDERAZGO**

La concepción sistémica de la organización como un sistema teleológico con propósitos en las que participan individuos también considerados como sistemas teleológicos con propósitos, siendo la organización parte de sistemas mayores que la contienen, contextos con los que interactúa y en los que también existen elementos teleológicos y sistemas también teleológicos con propósitos; conceptualización de la organización en que se busca encontrar la interacción sistémica más apropiada entre los tres niveles de propósitos: los de la organización, los de sus elementos, los de los elementos y sistemas en el contexto o supra sistema. Visión que plantea la existencia de los tres problemas organizacionales de la era de los sistemas: el del auto-control, el de la humanización y el de la ambientalización. Problemas que para enfrentarlos requieren de organizaciones con capacidades de adaptación y aprendizaje.

Esta visión sistémica de las organizaciones requiere de una nueva conceptualización del liderazgo, que se acerca más a una nueva conceptualización del líder social (y ecológico). Se trata de una conceptualización sistémica del líder. El rol del líder en esta nueva perspectiva es completamente diferente al líder carismático antes descrita.

Los nuevos líderes en vez de ser sólo guías o dirigentes de un grupo de personas, son favorecedores (animadores, alentadores, fortalecedores) y facilitadores para el diseño y la persecución de fines usando medios, ambos de los cuales, han sido personalmente seleccionados por los seguidores, quienes desean alcanzar esos fines o cuya selección (tanto de fines como de medios) fue por ellos mismos aprobada.

Esta definición permite hacer más clara la diferencia entre administración y liderazgo.

La nueva conceptualización del liderazgo requiere de la habilidad para poner en consonancia la voluntad de los seguidores con la del líder, de tal forma que lo (la) siguen (sigan) voluntariamente con entusiasmo y dedicación.

Administradores, directores y gerentes que operan en organizaciones

y empresas vistas sólo con las conceptualizaciones de máquinas u organismos, adolecen en general de esa habilidad para producir ese voluntarismo, entusiasmo y dedicación.

El supuesto liderazgo de esos administradores, directores o gerentes, no es tal como se define en esta nueva visión, porque sólo dirigen a un grupo de personas para realizar la voluntad de terceras partes diferentes, o dirigen a otros en la persecución de fines usando medios, ambos seleccionados, por quien administra o por también, terceras partes diferentes.

Los nuevos líderes son favorecedores (animadores, alentadores, fortalecedores) y facilitadores de la participación para diseñar y construir visiones compartidas, para hacer surgir y cuestionar los modelos mentales que prevalecen, para fomentar modos más sistémicos de percibir, pensar y actuar. Los procesos para favorecer y facilitar la participación en este nuevo liderazgo, toman en cuenta que una descripción de la realidad actual es tan importante como una descripción del futuro deseado, para motivar la acción conjunta; reconociendo la importancia del diseño de lo que se desea y de las acciones para lograrlo.

Este nuevo liderazgo enfatiza el rol del líder como educador no-autoritario: no enseña a la gente la manera "correcta" de ver la realidad, sino que ayuda para que todos, incluyéndose al líder mismo, puedan obtener una mejor comprensión de la realidad. Este nuevo liderazgo tiene como principio el servicio; actitud y compromiso para servir a los demás; el líder desempeña el rol de asistente, edecán o mayordomo que atiende, sirve tanto a la gente de la organización o empresa, como a los propósitos más amplios del grupo en su conjunto, como un todo, como sistema.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Ackoff, R.L. *Re-Creating The Corporation- A Design of Organizations for the 21<sup>st</sup> Century*, Oxford U. Press, N.Y. 1999.

Bryman, A., Gillingwater, D.N. y McGuinness, Y (1996). "Leadership and organizational transformation", *International Journal of Public Administration*, 19:849-72.

Bennis, W, and Nanus B. *Leaders*, Harper and Row, N.Y. 1985.

Bennis, W., *On Becoming a Leader*, Addison Wesley, N.Y. 1989.

Lord, R.G. and Maber, K.J. (1991) *Leadership and Information Processing, Linking Perception*.

Selznick, P., *Leadership in Administration*, Harper & Row, N.Y. 1957.

Senge, P.M. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations",

*Sloan Management Review*, Fall 1990, pp 7-23, 1990

Stodgill, R.M. *Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research*, New York: Free Press. 1974.

Smircich, L. y Morgan, G. "Leadership: the management of meaning", *Journal of Applied Behavioral Science*, 18: 257-73, 1982)

Tichy N.M. and M.A. Devanna, *The Transformational Leader*, Wiley, N.Y. 1986.

Zaleznik A., "Managers and Leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, Vol. 55, no.3, pp. 67-78, 1977.