

## **Tema 3b. LIDERAZGO Y PODER**

Fuente: Texto extraído de Alcover, C.M. (2003). Liderazgo y estilos de dirección. En F. Gil y C.M. Alcover (Coords.), Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid: Alianza Editorial; Rodríguez, A. y Zarco, V. (2008). Poder y la conducta política en las organizaciones. En V. Zarco y A. Rodríguez (eds.), Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Psicología Pirámide; Sánchez, E. (2008). Liderazgo y dirección. En V. Zarco y A. Rodríguez (eds.), Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Psicología Pirámide.

### **Tabla de contenidos**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **2. TIPOS DE LIDERAZGOS**

#### **3. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.**

##### **3.1. Liderazgo como rasgo de personalidad.**

##### **3.2. El liderazgo como conducta.**

##### **3.3. Modelos situacionales de liderazgo.**

3.3.1. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.

3.3.2. Modelo de liderazgo participativo.

##### **3.4. Liderazgo transformacional.**

##### **3.5. ¿Un modelo de síntesis?**

#### **4. LIMITES DE LA INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **5. PODER EN LAS ORGANIZACIONES.**

##### **5.1. Las bases del poder.**

##### **5.2. Las fuentes del poder.**

##### **5.3. Manifestaciones del poder.**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la historia ha tenido y todavía tiene una gran importancia el fenómeno por el cual unas personas asumen la función de organizar y dirigir y otras personas aceptan la situación y colaboran hacia la consecución de los objetivos. En nuestro idioma encontramos una gran diversidad de palabras que comparten algunos elementos de este fenómeno; entre

ellas, podemos citar: jefe, director, gerente, gobernante, guía, cabecilla, mandamás, superior, mando, autoridad, etc.

La Psicología del Trabajo y de las Organizaciones ha estudiado el proceso de liderazgo dentro de la estructura del grupo como una función diferenciada y propia de un determinado rol. Desde esta perspectiva, se distingue entre los líderes formales —o asignados— y los líderes informales —aquellos que surgen de forma espontánea, elegidos por el grupo—. Tradicionalmente se ha denominado de forma distinta a los dirigidos en una y otra forma de liderazgo. Así, cuando hablamos de líderes informales, nos referimos a sus «seguidores», mientras que en los contextos en que los líderes han sido asignados, hablamos de «subordinados».

En un sentido global, podemos considerar el liderazgo como la actividad por la cual una persona influye en la conducta, creencias y sentimientos de otros miembros del grupo en una dirección intencionada. Aunque esta conceptualización del término tiene una gran relevancia en el liderazgo de los grupos informales, en el resto del tema nos referiremos a aquellas situaciones en las que las personas son asignadas a posiciones de liderazgo y de las que la organización, en la que desempeñan su labor, espera que se conviertan en la fuente principal de influencia sobre la conducta de trabajo de los miembros de una organización.

El liderazgo ha sido concebido desde tres perspectivas: como atributo de una posición (rol y estatus de líder o jefe); destacando las características de una persona (dotes y cualidades del líder), y como una categoría de conducta (un determinado tipo de conductas en el grupo). Lo importante es que exista una influencia social asumida tanto por el que influye como por los que se dejan influir. Esta relación de influencia interpersonal se basa en la dependencia mutua entre personas que están comprometidas en el logro de un objetivo común. Hay que tener en cuenta que no existe líder sin grupo, ni grupo sin líder. Su aparición está ligada a la elección y selección por parte de los miembros del grupo, que atribuyen características y el rol correspondiente de acuerdo con la creencia de su adecuación para el logro de los objetivos del grupo y su mantenimiento. En consecuencia, muchos ponen el énfasis más que sobre la persona del líder, sobre el grupo que genera determinado tipo de líderes y su funcionalidad.

Por tanto parece inevitable considerar en todo liderazgo: el líder con su personalidad, percepciones y recursos personales para el logro de objetivos; los seguidores con sus peculiaridades, recursos, etc.; y el contexto situacional en que actúan.

## 2. TIPOS DE LÍDERES.

La tipología de líderes está estrechamente ligada a los enfoques teóricos que veremos más adelante. Ahora pretendemos aclarar los términos y denominaciones más usuales que aparecen en la bibliografía. La mayoría de las clasificaciones plantean dos grandes categorías y, a menudo, usan distintas denominaciones para referirse a lo mismo.

Una de ellas, la más clásica, y que ya hemos mencionado antes, se centra en el origen del poder detentado por el líder. El líder *formal* o institucional ostenta un poder segregado del poder oficial, legítimo dentro de una estructura organizacional, apoyándose normalmente sobre los cargos. Es impuesto por la línea jerárquica en una organización (ej. director de un departamento) y el control de su actuación depende de quién lo ha nombrado. El *líder informal* o social ejerce un poder que deviene del grupo. Elegido por el grupo (ej. portavoz asambleario en una huelga), su poder está cedido y controlado por aquellos que le eligieron.

Atendiendo a otra dimensión, relacionada con la orientación de las funciones del líder, se distingue entre: *líder de tarea*, que produce ideas, conduce al grupo a la realización de un trabajo (recibe buena valoración en iniciativa, información y guía, pero no tiene por qué tener siempre buena aceptación afectiva); y *líder socioemocional*, que ayuda a aumentar la moral del grupo y a eliminar tensiones en los momentos difíciles o conflictivos (suele contar con la aceptación por parte del grupo).

## 3. ENFOQUES TEÓRICOS SOBRE EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.

### 3.1. Liderazgo como rasgo de personalidad.

Es la más antigua y, quizás, la más extendida concepción del liderazgo. El líder se describe como una persona con cualidades innatas (el líder nace) que le permitan lograr una posición de dominio. El liderazgo es un conjunto de rasgos más presente en unos individuos que en otros, y parece fácil de medir: basta con ver quién es buen líder y quién no, medir sus rasgos y cualidades personales, e identificar aquellas que son esenciales para el buen

desempeño como líder. Algunos de los rasgos mencionados más frecuentemente son: inteligencia, extroversión, confianza en sí mismo, ambición, ajuste, dominancia y empatía. En general son característicos de ciertos tipos de líderes en condiciones específicas pero, más que algo generalizable, lo único que puede decirse es que parece que estas cualidades influyen en el logro y mantenimiento de la posición del líder, y que éste las posee en alguna medida mayor al resto de los miembros del grupo.

La investigación psicológica apenas ha apoyado estas propuestas teóricas y parece que no existe un conjunto universal de rasgos que distingan a los buenos de los malos líderes. Blue y Taylor (1981), por ejemplo, en cuatro estudios de revisión de trabajos sobre liderazgo, comprueban que, de 106 listas de rasgos contrastados, sólo existen coincidencias en el 5% de ellos, mientras que el 95% restante o no coincide o no aparece siquiera, pese a los listados de cualidades propuestas, no se han encontrado características que discriminen con seguridad entre líderes efectivos y no efectivos en todo tipo de situaciones. Un líder puede ser eficaz en una situación y no serlo en otra. Las habilidades de liderazgo no son un conjunto predecible de rasgos individuales; parece que el tipo de situación en la que se dirige, así como las características y necesidades de los subordinados, desempeñan un papel fundamental.

Pascual (1987) concluye lo siguiente respecto a la teoría de los rasgos de personalidad del líder:

- a) Faltan pruebas científicas para poder edificar una teoría del liderazgo basada exclusivamente en la personalidad, bien sea en aspectos intelectuales o físicos.
- b) No existe el perfil de personalidad del líder ideal.
- c) No se ha llegado a determinar con suficiente fiabilidad la relación entre determinados rasgos y la eficacia o éxito del liderazgo.
- d) No se ha podido distinguir, con suficiente validez, a los líderes de los que no lo son, teniendo en cuenta exclusivamente los rasgos de personalidad.
- e) No existen rasgos de personalidad universalmente válidos para todas las situaciones.
- f) Por todo esto, se ha abandonado casi totalmente el estudio del liderazgo basado exclusivamente en los postulados de esta escuela.
- g) No hay acuerdo suficiente entre los investigadores sobre qué rasgos hay que estudiar y cuáles abandonar.

Ahora bien, todo lo dicho no significa que ciertos rasgos no sean convenientes o deseables en los líderes, y que la personalidad de quien dirige consistiría en pensar que con las cualidades personales del líder se puede explicar todo ese proceso.

### *3.2. El liderazgo como conducta.*

En lugar de intentar identificar los rasgos de las personas que son buenos líderes, se pueden observar los estilos de conducta que son más efectivos para el liderazgo; es decir, los patrones de conducta de los líderes efectivos, y que habrán de caracterizar el liderazgo eficaz. Este cambio de enfoque, desde lo que el líder es a lo que el líder hace, es el punto de partida básico de las teorías que se desarrollan a partir de los años 50.

El conocimiento de estos estilos de conducta permitiría entrenar a los líderes para desarrollar conductas efectivas y para eliminar las inefectivas, es decir, no se trata de “seleccionar” a la persona idónea (como si ésta poseyera ya todas las capacidades y habilidades necesarias para dirigir tal y como proponía el enfoque anterior), sino de identificar cuáles son las conductas críticas que una persona debe aprender y dominar para llegar a ser un líder eficaz.

Sobre estilos de liderazgo existen también diferentes clasificaciones, la más básica es la iniciada por los trabajos de Lewis, Lippit y White (1939), de la cual han surgido después subclasificaciones y añadidos. La distinción entre los diferentes estilos (autocrático, democrático y concesivo-liberal o “laissez-faire”) se basa principalmente en el uso del poder, en la forma de comportamiento del líder al dirigir al grupo.

En el estilo autocrático o autoritario, el líder concentra en sí todo el poder, asume toda la responsabilidad del grupo, tiene habitualmente una conducta de mando orientada hacia la tarea o trabajo, los aspectos relacionados con la convivencia son postergados por una prioridad en la disciplina y la eficacia, se impone al grupo y lo trata como un “objeto”. A veces, puede desarrollar una conducta de mando de tipo personalista, discriminativa, en función de las implicaciones personales que para él tienen los actos de los subordinados (interpretados como adulación, ofensa, lealtad, etc.). En cuanto a los miembros dirigidos se observa que no asumen responsabilidad en el rendimiento y se limitan a cumplir con lo que se les ordena. La calidad en el rendimiento depende de la presencia o ausencia del mando.

El estilo democrático o participativo se caracteriza por que el líder comparte el poder, la responsabilidad reside en el grupo; su liderazgo está caracterizado por la apertura a las iniciativas y sugerencias de los subordinados y por un interés por la promoción humana (no sólo por criterios de eficacia en las relaciones con los empleados). Trata de ser “objeto” o de “basarse en hechos” a la hora de alabanzas y críticas, intenta ser uno más del grupo aunque sin renunciar a su poder y responsabilidad, no asume demasiado trabajo dentro del quehacer de equipo.

El estilo concesivo-liberal es semejante al democrático, pero se caracteriza por “no usar el poder”, por una ausencia de conducta de mando, dejando libertad de actuación y distribuyendo la responsabilidad entre los componentes del grupo. Trata de no influir en los demás, abandona toda autoridad, lo que no significa que desaparezca todo poder organizativo, ni los objetivos ni el trabajo, sino que el líder otorga el control de los mismos al grupo.

Se han realizado diferentes estudios del enfoque del liderazgo como conducta, pero tienen un substrato bastante similar. A continuación exponemos el más destacado, “la rejilla gerencial” de Blake y Mouton (1964).

Estos autores afirman que existen ciertas constantes que están presentes en cualquier tipo de organización: objetivos, personas (miembros) y jerarquía. Dichos elementos se hallan interconectados por la preocupación por la producción que se manifiesta a distintos niveles (desde el superior: tipo de política y forma de abordar problemas importantes en la organización, etc.; al inferior: número de unidades, objetos, servicios producidos, etc.) y en la preocupación de y por la gente que se manifiesta en la entrega e interés personal en la corrección del trabajo del que se está encargado, responsabilidad entendida como confianza (no obediencia), estructura equitativa de salarios, etc. Por ello, la eficacia del líder se describe entonces en relación con la posición ocupada en los dos tipos de variables –estilos de conducta- que serían independientes: *interés del líder por la persona y el interés por la producción*. Representando estos estilos como ejes de coordenadas aparece el sistema o cuadrícula directa donde se pueden clasificar diferentes formas de ejercer la dirección.

Para Blake y Mouton (1964), el modelo más recomendable de liderazgo implica un alto nivel en ambas dimensiones o tipos de interés (es el 9.9), aunque reconocen que lo normal es

que los líderes se decanten por una u otra variable (8.2 o 3.7) o por una posición intermedia (5.5).

No obstante, pese a su insistencia explícita en la independencia de las dimensiones personas/producción, este modelo no hubiera alcanzado un alto nivel de difusión y popularidad si no fuera porque plantean que, conseguir un tipo de dirección así, implica el desarrollo y perfeccionamiento sistemático de toda la organización (Blake y Mouton, 1969.). Para ello sugieren un programa de desarrollo y entrenamiento en dos etapas: a) el entrenamiento y desarrollo del comportamiento dirigente de una forma controlada; b) el desarrollo organizativo y la eliminación de determinados enfoques y su sustitución por otros dentro de la organización, (sustituir la dirección tradicional por una mayor entrega y creatividad individual, las actitudes obstaculizantes por actitudes positivas y resolutivas, la mala comunicación entre individuos y grupos por una mayor sinceridad, la prácticas rutinarias por normas y valores para la innovación, etc.).

Pese a ser muy conocido y empleado, apenas existen investigaciones empíricas para la verificación del modelo. Su mayor atractivo desde el punto de vista aplicado está en el sistema de formación y transformación, y en la posibilidad de diagnosticar cambios de eficacia directiva con relativa facilidad.

### *3.3. Modelos situacionales de liderazgo.*

En general, todos estos modelos se caracterizan por incidir en que no es posible analizar la eficacia del liderazgo ni recomendar un estilo u otro, sin atender a diversas variables relevantes de la situación específica. La flexibilidad de estos enfoques permite una mejor adaptación a los diferentes contextos organizacionales pero, por el contrario, afrontan el problema de identificar correctamente y limitar el número de condiciones situacionales que es necesario manejar para entender y adecuar el liderazgo.

#### *3.3.1. Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard.*

Este modelo parte de la idea de que el estilo directivo no se puede describir de modo lineal, sino más bien de una forma curvilínea. La estructura de la situación se apoya en un modelo tridimensional basado en la interacción entre: 1- la conducta centrada en la tarea que afecta a la capacidad de guiar y dirigir del líder; 2- la conducta centrada en las relaciones que

se refiere a la capacidad del líder de dar soporte socioemocional; 3- la madurez y receptividad de los colaboradores.

El liderazgo situacional hace hincapié en la conducta del mando en relación a sus colaboradores tratando de fijar el estilo adecuado para cada circunstancia, aunque reconozca la incidencia de otras variables. El aspecto determinante es la madurez de los subordinados, entendida a la vez como madurez para la tarea y como madurez psicológica, y que se plasma en la responsabilidad de dirigir el propio comportamiento en relación con una tarea específica por desempeñar. Tal propiedad no se da en el individuo o grupo de una forma absoluta, por tanto habrá que adaptarse al grado concreto de madurez en esta o aquella dimensión de los subordinados.

En consecuencia, no existe una fórmula maestra para ejercer la influencia directiva, sino que se establecen cuatro estilos directivos sobre la base de las combinaciones de la conducta de tareas y la relacional:

- a. *Ordenar*. Este estilo se aplica en el caso de índices bajos de madurez, ausencia de responsabilidades, empleados inseguros o incompetentes, el líder debe decir, indicar todo lo que se ha de hacer con precisión y claridad, detallando las órdenes.
- b. *Persuadir*. Es aplicable a personas de una madurez moderadamente baja, incapaces, pero con voluntad. Supone un apoyo compensatorio de la falta de habilidades y trata de reforzar la voluntad y el entusiasmo del colaborador. La acción del jefe es “vender” y estimular las conductas deseadas mediante la ayuda y la dirección.
- c. *Participar*. Es apropiado para un alto o moderado nivel de madurez respecto a la tarea, pero con menor decisión a nivel personal. Existe capacidad pero puede existir inseguridad, falta de confianza, o es necesario mantener el estímulo. Se hace pertinente apoyar, escuchar y fomentar los esfuerzos de los subordinados y colaboradores.
- d. *Delegar*. Se puede ejercer cuando se da una alta madurez, en los contextos en los que se cuenta con buena capacidad y disposición a las responsabilidades, se necesita poca dirección y ayuda. El directivo participa en tareas cruciales pero los colaboradores son responsables de casi todo el proceso.

Hersey y Blanchard (1982) encuentran una analogía entre su propuesta y el ciclo vital que permite asimilar la evolución de las relaciones líderes-seguidores con las de padres e hijos: conforme se produce un aumento de la madurez, responsabilidad y capacidades de los hijos, aumentan el grado de autonomía y varía el control en la forma de tratarlos.

Su representación del líder se realiza en términos de conducta, por lo que se supone la posibilidad de entrenar a los directivos en la evaluación y estimulación de la madurez de sus subordinados, a la vez que se va adaptando el estilo de dirección que se desarrolla respecto a ellos. No obstante, este enfoque carece de investigaciones que lo corroboren, y algunos (autores como Vroom y Jago) critican cierta simplicidad en la caracterización de las situaciones, así como el hecho de que no reconoce los diversos niveles de madurez que caben en un grupo laboral (dependientes de tipos de tarea, información disponible, e incluso características de los empleados) y desde los cuales habría que compatibilizar diferentes estilos directivos para conducirlo.

### *3.3.2. Modelo de liderazgo participativo.*

Propuesto por Vroom y Yetton y mejorado años más tarde por Vroom y Jago, es el modelo situacional más reciente. Al igual que Hersey y Blanchard, el interés principal se centra en los comportamientos del líder más que en sus prioridades motivacionales. La propuesta de Vroom y colaboradores pretende cubrir todo el abanico de conductas del líder e intenta relacionar explícitamente el estilo de liderazgo con la participación en la toma de decisiones, y con la forma en la que los directivos comparten su poder y reciben la influencia de quienes trabajan con ellos. En este modelo la situación se entiende como un problema de decisión para el líder. Cada situación debe ser tenida en cuenta por el directivo a la hora de optar por un determinado estilo para su aplicación en ella.

El modelo, que es de tipo normativo, pretende establecer reglas sobre cómo será la forma y grado de participación en las decisiones según los diferentes tipos de situaciones grupales (el modelo también especifica otras para las situaciones individuales). Son las siguientes:

AI- el líder toma la decisión por sí mismo según los datos de los que dispone.

AII- el líder toma la decisión por sí mismo previa información de los subordinados.

CI- el líder toma la decisión por sí mismo pero reúne individualmente a los subordinados para escuchar sus propuestas o sugerencias, que luego tendrá o no en cuenta.

CII- el líder consulta con los subordinados reunidos en grupo para recoger sus ideas y sugerencias, para luego tomar la decisión que crea pertinente recogiendo o no estas aportaciones.

GII- el líder consulta con los subordinados y en grupo evalúan la situación y adoptan por acuerdo y consenso una solución.

El principal condicionante situacional está en el análisis del problema de decisión que se configura con una serie de variables que afectan principalmente al tiempo, la calidad de la decisión o el grado de compromiso con la decisión. Tal y como se resume en el modelo renovado de 1988, es factible una evaluación del sistema adoptado en relación con la eficacia de la dirección.

Según Vroom y Jago, la eficacia de la decisión (*Edec*) que se adopta es igual a las “calidad de la decisión (*Cdc*)” a la que se suma el “grado de compromiso con la decisión adoptada (*CPdec*)” con ésta, menos la “penalización por el tiempo consumido en la toma de la decisión (*Ptdec*)” en la adopción de las decisiones. Las variables de este modelo aparecen en la siguiente ecuación:

$$Edec = Cdc + CPdec - Ptdec$$

La dicotomía entre la importancia de los condicionantes de tiempo frente al nivel de compromiso de los subordinados con la decisión llevaría, según los autores del modelo, a los dos polos extremos en la adopción de decisiones: uno representa la forma más autocrática donde para cada flujo de análisis del problema se opta por el nivel más independiente de decisiones del líder; otro, el más participativo, trata de incluir al máximo el parecer de los seguidores a la hora de decidir. Parece que los líderes usan métodos participativos cuando: a) la calidad de la decisión es importante, b) es crucial que los subordinados acepten la decisión, c) es improbable que lo anterior ocurra si no se les deja participar en la decisión, y d) es posible suponer que los subordinados presentarán prioridad a los objetivos del grupo por encima de sus preferencias particulares.

### 3.4. Liderazgo transformacional.

En los años 80, se produce entre los científicos sociales un renovado interés por el liderazgo, dando lugar a diferentes teorías que poseen aspectos centrales comunes. Estas nuevas teorías han sido denominadas como “nuevos liderazgos”, siendo el más importante el liderazgo transformacional.

Las teorías del liderazgo transformacional han estado muy influidas por James McGregor Burns (1978), que escribió un gran éxito de ventas sobre el liderazgo político. Burns contrastó el líder transformador con el liderazgo transaccional. El liderazgo transformacional apela a los valores morales de los seguidores en un intento de aumentar su concienciación sobre cuestiones éticas y de movilizar energías y recursos para reformar las instituciones. El liderazgo transaccional motiva a los seguidores apelando a sus intereses egoístas e intercambiando beneficios.

Con el liderazgo transformacional, los seguidores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por líder, y están motivados para hacer más de lo que se espera inicialmente de ellos. Según Bass, el líder transformacional motiva a los seguidores (1) haciendo que sean más conscientes de la importancia de resultados de las tareas, (2) induciéndolos a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo, y (3) activando sus necesidades de orden superior. Por el contrario, el liderazgo transaccional implica un proceso de intercambio que puede dar lugar al cumplimiento del seguidor de peticiones del líder, pero no es probable que genere entusiasmo y compromiso con los objetivos de tareas.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), los líderes transformacionales logran estos resultados de la siguiente manera: son carismáticos a los ojos de sus subordinados y son una fuente de inspiración para ellos, intentan satisfacer las necesidades de sus subordinados individualmente y los estimulan intelectualmente. A continuación, se describen más detalladamente las conductas del liderazgo transformacional:

- La influencia idealizada es una conducta que estimula fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder.

- La estimulación intelectual es una conducta que aumenta la concienciación que tienen los seguidores de los problemas e influye sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva.
- La consideración individualizada incluye la proporción de apoyo, ánimo y asesoramiento a los seguidores.
- La motivación inspiradora incluye la comunicación de una visión atractiva, utilizando símbolos para centrarse en el esfuerzo de los subordinados, y ejerciendo de modelo de las conductas adecuadas.

### 3.5. *¿Un modelo de síntesis?*

Aunque estrictamente no puede plantearse un modelo semejante, cabe proponer un enfoque sintético que recoge las aportaciones de todos los demás, especialmente en que el estilo de comportamiento del líder se adapte a las particularidades de los colaboradores (de un modo distinto y más diversificado al planteado en el enfoque situacional).

La idea clave es que la mayoría de los directivos presentan un patrón de conducta igual con todos los subordinados, un estilo de mando rectilíneo, obviando que: existen diferencias personales entre ellos; pueden existir diferentes niveles de trabajo y de autonomía/responsabilidad; y se dan diferentes niveles de motivación e integración en la empresa.

Aunque tales diferencias son evidentes y comprensibles, no siempre se produce una adaptación de los estilos de mando, y además hay que tener en cuenta toda la complejidad implícita en la diversidad de situaciones donde estas diferencias personales de los empleados se ubican (p. ej. una determinada característica, cualidad o defecto de un empleado puede tener repercusiones radicalmente distintas según el puesto que ocupe, el nivel de desarrollo organizativo en el diseño de tareas, procedimientos o estructuras, etc., y esto influirá en la actitud y tratamiento que el mando pueda hacer de esta peculiaridad).

La propuesta es, en definitiva, estructurar el estilo de mando de acuerdo con las necesidades y capacidades que los colaboradores y subordinados tienen dentro de la empresa, distinguiendo entre la dirección del grupo y el trato individual.

#### 4. LIMITES DE LA INFLUENCIA DE LOS LÍDERES EN EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Hall (1987) menciona que a menudo se ponen demasiadas expectativas sobre el efecto e importancia del liderazgo en la vida de las organizaciones, y que esto es muchas veces una visión demasiado simplista que encubre una serie de problemas o características estructurales internas a la organización. Buscar un líder nuevo para resolver los problemas, muchas veces supone ocultar o eludir las transformaciones que la propia configuración organizativa, estructuras jerárquicas, formas de funcionamiento, están demandando para lograr la eficacia organizacional. Reconociendo la crucial importancia que el liderazgo organizacional tiene para el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, hay que moderar la consideración del mismo y matizar la magnitud de su alcance. En este sentido se pueden comentar algunos aspectos que limitan esta influencia, ya que el comportamiento de los líderes se halla condicionado por aspectos importantes internos al sistema organizacional.

La conducta del líder, además de por los factores ambientales, se ve influida por una serie de procesos sociales, dentro de los cuales destaca la influencia y poder de otros miembros de la organización y de los propios subordinados. Algunos autores como Etzioni (1964), reconocen que muchas veces el liderazgo recae en más de una persona y que pueden darse choques de intereses y criterios entre los sujetos con poder. (Un ejemplo sencillo serían las fricciones posibles entre el mando formal y el socioemocional de un grupo, por aglutinar las motivaciones y satisfacción de los miembros). Por ello, no siempre está garantizado que el uso de las “relaciones humanas” sea una clave fundamental para el cambio de comportamiento de los subordinados y la eficacia directiva (recuérdese el enfoque situacional), al igual que tampoco está claro que estas “relaciones humanas” se usen siempre con fines centrados en los subordinados, sino más bien con intereses de manipulación, acomodación, etc.

El nivel jerárquico que ocupan los directivos, también determina las diferencias en la capacidad de influir que tienen. Si bien la mayoría de los estudios realizados sobre liderazgo han trabajado con supervisores y su grupo directo, se ha estudiado menos cuáles son las conductas y estilos de mando recomendados para los directivos que se hallan en la cúspide de una organización y que son quizás los que pueden tener un impacto más importante.

Otro aspecto destacado, señalado por varios investigadores, es el que relaciona la estructura de la organización, afectada por la tecnología, con la estructura administrativa. Los factores tecnológicos afectan a las posibilidades de introducir modificaciones en el sistema organizativo y, por tanto, limitan las posibilidades de acción de los líderes.

Además de los elementos señalados que afectan directamente al ejercicio del liderazgo organizacional, existen adicionalmente mecanismos limitadores que intervienen incluso desde el momento de elegir a los líderes, en tanto que el liderazgo dentro de la organización esta sujeto a un proceso de selección. Hay que recordar que, en el acceso al desempeño de un determinado rol organizacional, es necesario considerar que el rango de características y de conductas aceptables es limitado en cualquier nivel de la organización y no se llega a él de forma aleatoria.

En esta selección, efectuada por los niveles jerárquicos superiores que ya existen, influye la tendencia que se tiene a sentirse atraídos y elegir aquellas personas percibidas como similares a uno mismo. Por ello, la conducta es acorde y coherente con los que ya prevalecen en la organización (se actúa por similitud social). En este terreno, la cultura organizativa (el estilo peculiar de constituir y desarrollar la organización) suele ser un elemento fundamental.

La selección también dependerá del sistema interno de influencia y reparto de poder dentro de la organización. Si éste cambia, pueden cambiar los criterios de selección de los mandos, pero en la medida que esta estructura de poder suele ser estable, cada organización suele mantener una determinada manera de elegir y seleccionar a sus directivos.

Por otro lado, la elección de líderes y directivos depende de los factores ambientales de la organización. A menudo, el poder que se obtiene depende de las habilidades para afrontar y resolver los problemas con los que se enfrenta la organización en su desarrollo y en sus relaciones con el ambiente. De ahí que muchos directivos sean seleccionados por sus capacidades especiales para responder a determinadas circunstancias de las organizaciones. Ahora bien, si las contingencias permanecen estables se tiende a ser “conservador” en las formas de selección de los mandos.

Por último, hay que tener en cuenta que existe un proceso de autoselección, es decir, las personas que llegan o aspiran a ser líderes han de preocuparse por reunir una serie de características para poder optar a los puestos de dirección.

Como ejemplo del conjunto de limitaciones que puede afectar al comportamiento de un supervisor, es interesante atender al papel de los mandos intermedios. Muchos analistas, desde diversos campos, resaltan las dificultades del rol de mando intermedio, a la vez que se le atribuye una importancia clave en el cumplimiento de los objetivos en el nivel más concreto de realización de la política de personal, así como en el trato y satisfacción del personal. Se señala que por un lado se les asignan muchas responsabilidades tales como la transmisión de consignas, representación de la dirección ante el personal, informar a la dirección de temas pertinentes, velar por el cumplimiento de los objetivos, hacer sugerencias y mejorar de cara a la rentabilidad o eficacia de la empresa, el mantenimiento del orden y disciplina, cuidado del material, etc. Pero por otro, apenas cuentan con elementos de apoyo y recompensa: el nivel de sueldo no siempre es acorde con el volumen de trabajo y responsabilidad, han de realizar su tarea a menudo con escasa o mala información organizacional, en muchos casos tienen escasa formación y reciclaje, reciben poco apoyo en caso de conflicto y enfrentamiento con los colaboradores directos, a veces se enfrentan con pocas posibilidades de promoción, y a menudo sufren un cierto “desclasamiento” (ni pertenecen a la cúspide organizacional ni se encuentran en la base).

Es por ello que su conducta no resulta a menudo tan rentable y operativa como pudiera serlo, ni lo suficientemente integrada. Incidir en los sistemas de apoyo y formación de estos mandos aportaría todo el potencial, experiencia y conocimientos de los mismos. Podríamos decir que muchos de los procesos que se plantean desde la psicología del trabajo y las organizaciones como claves para el buen desarrollo de la vida organizacional tienen como agente implicado y, a veces, crucial al supervisor directo o mando intermedio, que es quién verdaderamente trata con el personal y representa la estructura formal en su interacción con la dinámica social informal. A un nivel muy inmediato, ellos son los reales gestores o aplicadores de la política de recursos humanos en la empresa.

## **5. PODER EN LAS ORGANIZACIONES.**

El poder es un elemento que se considera estrechamente ligado a la función de dirección y liderazgo. El concepto de poder comprende toda capacidad que posea un actor social para afectar la conducta de otros actores sociales. Dicha capacidad se deriva del hecho de que cualquier actor social controla más o menos los recursos con los que deben contar los demás

actores sociales para alcanzar sus fines. La diversidad de estos recursos y la forma en que los factores los controlan le conceden al poder bases o fuentes muy distintas.

La característica esencial del poder es la asimetría, es decir la falta de reciprocidad en una relación. Mintzberg (1983): "*el poder de A sobre B (respecto a una determinada cuestión) es el máximo de fuerza que A puede ejercer sobre B menos la resistencia máxima que puede movilizar B en dirección opuesta*" (Mintzberg, 1983, 202). Una buena estimación cuantitativa del poder sería pues el grado de "asimetría", como rasgo distintivo frente a la reciprocidad propia de las relaciones simétricas, "de igual a igual" propias de las relaciones anteriores de pertenencia.

A veces se distingue entre **tener** poder y **ejercerlo**, poder potencial y poder real. En el primer caso, sólo cabría hablar de que el sujeto es percibido como poderoso. Kaplan (1964) describió 3 dimensiones clarificadoras de la noción de poder: la **intensidad** (cuando es máxima podríamos hablar de control), el **dominio** (número de personas o grupos sobre los que se ejerce) y el **rango** (de comportamientos de B sobre los que A ejerce poder).

Es necesario también diferenciar el concepto de poder del concepto de **autoridad**. La autoridad se entiende como una forma de poder que explícitamente se vincula con la posición y con el nivel dentro de la jerarquía de la organización (tiene relación con el poder legítimo, coercitivo y de recompensa). Las órdenes se siguen porque se reconoce el derecho a mandar de quien tiene la autoridad, porque reacepta el sistema de poder.

### 5.1. Las bases del poder.

Existe cierta confusión entre autores sobre lo que se entiende como bases y/o fuentes del poder. Así, para Menguzzato y Renau (1992), son bases *los medios mediante los cuales se puede lograr la modificación del comportamiento de las personas*. Lawles (1979) distingue tres bases en toda relación de poder entre varias personas o grupos: a) los recursos; b) la dependencia y c) las alternativas

Son *recursos* todos aquellos objetos o eventos que resultan útiles o valiosos para un determinado sujeto o grupo. En la medida en que esos recursos puedan estar controlados por otro sujeto o grupo, se constituye en una de las bases de poder. Ahora bien, el valor de poder de esos recursos solo está garantizado si el sujeto o grupo que aspira a conseguirlos tiene también una elevada *dependencia* de ellos y no tiene otras *alternativas* disponible. La existencia de soluciones alternativas disminuiría la dependencia de los recursos controlados.

### 5.2. Las fuentes del poder.

Las fuentes de poder son *las razones que justifican el uso de las bases del poder*. French y Raven (1959) distinguen cinco tipos básicos de poder: legítimo, experto, carismático, de recompensa y coercitivo.

El **poder legítimo o del cargo**, que se ostenta dentro de una organización estructurada jerárquicamente (p. ej. el ejército, una empresa). Es necesario que los subordinados acepten la jerarquía y distribución de autoridad, que se admita el “derecho” del cargo a ejercer esa influencia y poder (p. ej. que el “juez” imponga sanciones, que el “directivo” tome decisiones organizativas, etc.). Si no se cuenta con esa aceptación, el poder de la figura jerárquica disminuye y las medidas que adopte pueden ser poco atendidas.

El **poder experto**, basado en la relativa “autoridad” que confiere la posesión de aptitudes y conocimientos técnico-prácticos (destacados por su especificidad y profundidad) y en la capacidad de la persona para evaluar, analizar y controlar las situaciones y tareas correspondientes al grupo (p. ej. el especialista en investigación de mercado, el analista informático, el asesor jurídico o financiero, etc.). Depende del grado de competencias que es atribuido por el receptor a la persona que lo ostenta.

El **poder carismático** y de referencia de una persona depende de cualidades y características particulares, ideas, conocimientos, popularidad que posee, y que se configuran como atractivo personal (o carisma), haciendo que los demás se identifiquen con él y le sigan (p. ej., Ghandi, Luther King).

El **poder de recompensa**, basado en la capacidad del líder para recompensar a sus seguidores con premios deseados por ellos, tanto a nivel económico como psicológico (elogio, reconocimiento, retribuciones). En las organizaciones puede estar muy ligado al poder legítimo, en la medida que un directivo tenga la potestad de otorgar recompensas y ventajas.

Es **poder coercitivo**, se refiere a la capacidad de castigar-sancionar. Está basado en el temor de los subordinados a que, el no cumplir las expectativas del líder, ocasionará resultados no deseados (refuerzos negativos o castigos, por ejemplo, despido, no promoción, eliminación de privilegios, etc.). Sus efectos son bastante incontrolables porque pueden existir

reacciones en contra, tales como el absentismo, informes falseados, ocultamientos, etc., que actúan en detrimento del buen funcionamiento organizacional.

Tabla 1. El Poder: Concepto y Clases. (Fuente: French y Raven, 1959).

Tipo	Depende del:	Basado en:
Legítimo	lugar jerárquico ocupado por quien lo exhibe en una organización	Sistema Legal
Retributivo(de Recompensa)	control de las compensaciones de otro (incluso más allá de los bienes materiales) a cambio de determinadas conductas.	Control de los Recursos Escasos
De Coerción(de Castigo)	castigar (también psicológicamente), miedo a las consecuencias (castigos) emanantes de los agentes de poder.	
Del Experto	control del conocimiento y habilidades (reconocimiento, por parte del destinatario, de la superioridad en habilidades, destrezas, preparación, conocimientos y experiencia del agente de poder),	Personalidad del agente de poder (conocimientos o atributos).
Personal,(Referente o Carismático)Carisma = Don	proceso de identificación: de un sujeto respecto de otros, que posee características o rasgos personales atractivos y valiosos para él, pudiendo ser inconsciente.	

Como puede verse, los dos primeros están basados en el control de ciertos recursos, los dos siguientes en las características del agente del poder (bien sean conocimientos o atributos personales) y el último en la aceptación del sistema legal que lo fundamenta (Peabody, 1962 en Peiró, 1984, 445).

Para French y Raven, los distintos tipos de poder mencionados pueden coincidir en una misma persona, influyéndose mutuamente en su modo de operar.

Adicionalmente, Bacharach y Lawler (1980, agregan otro tipo de poder relacionado con la facilidad de acceso a los conocimientos, o poder ligado al control de la información. Esta accesibilidad y control permite abordar ventajosamente la toma de decisiones y la resolución de problemas.

### 5.3. Manifestaciones del poder.

Las más usuales son, siguiendo la estructura jerárquica y funcional, ascendente, descendente y lateral.

El modo clásico de ejercer el poder es el que se realiza de forma descendente. Hablamos de este tipo de poder cuando un empleado de superior categoría profesional trata de ejercer influencia sobre un subordinado.

Por el contrario, el ejercicio del poder ascendente se refiere a los intentos de los subordinados por influir sobre sus superiores, a través de estrategias tales como congraciarse, ser persistente, presentar de un modo lógico las ideas o crear coaliciones.

Por último, el poder lateral se ejercita cuando tratamos de influir sobre aquellas personas que no son ni superiores ni subordinados nuestros dentro de la cadena de mando (relaciones entre departamentos, unidades y grupos).