

## Ensayos

# La importancia del liderazgo en las organizaciones

### Resumen

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea sociales, políticas hasta incluso militares. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Algunos especialistas ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización. En este sentido se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas: como cualidad personal del líder y como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

La segunda perspectiva es la que tiende a predominar como estudio del liderazgo, por lo que se puede entender al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

### Abstract

The concept of leadership has received wide coverage due to its importance in the history of organizations, be they social, political, or even military. It has always been the subject of a lot of debate among major businesses. However, whether or not a leaders of an organization are born or made, there is no doubt that they are esteemed in their businesses for stimulating and generating added value therein. Some specialists perceive leadership as a broad and visionary activity that tries to discern the competent and characteristic values of an organization. In this sense, leadership can be interpreted and analyzed from two viewpoints: as a personal trait of the leader and, as a function within an organization, community or society.

In the present study, the second perspective tends to be given greater emphasis in terms of a study of leadership which can be construed as a process of interaction between people in which one of them, in virtue of personal influence and power, guides the energies, potential and activities of a group, to achieve a common goal with a view to transforming both the business as well as the people who work there together.

### Résumé

On a beaucoup parlé de leadership du fait de son importance dans l'histoire des organisations qu'elles soient sociales, politiques voire même militaires. Ceci a toujours été un sujet de débat parmi les Grands des affaires, cependant, sans considérer si le leader dans l'organisation est un leader né ou le devient, il va sans dire que les leaders sont valorisés dans leurs entreprises car ils stimulent, propulsent l'entreprise et y génèrent de la valeur ajoutée. Certains spécialistes voient le leadership comme une ample activité visionnaire qui s'efforce de discerner la concurrence et les valeurs caractéristiques d'une organisation. Dans ce sens, on peut analyser et interpréter le leadership depuis deux perspectives : comme la qualité personnelle du leader et comme une fonction à l'intérieur d'une organisation, d'une communauté ou d'une société.

La deuxième perspective est celle qui semble prédominer comme étude du leadership, si l'on comprend ce thème comme un procédé d'interaction entre des personnes parmi lesquelles l'une d'entre elles dirige, de par son influence personnelle et son pouvoir, les énergies, les potentialités et les activités d'un groupe pour atteindre un objectif commun afin de transformer autant l'entreprise que le personnel.

\* María Guadalupe Noriega Gómez

**Palabras clave:** líder, rasgos, teorías

## Introducción

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directi-

\* Profesor-Investigador,  
Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades,  
Universidad Tecnológica de la Mixteca

vas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo.<sup>1</sup>

En muchas organizaciones, las personas que están a cargo de los puestos directivos por lo general ascienden a esa posición, debido a que son familiares de los dueños, así como también en la política se aplica este tipo de prácticas; por tal razón aún no se acepta la idea de que las posiciones directivas deben ser otorgadas en base al mérito y no por el nacimiento.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.<sup>2</sup>

Los estudios de Elton Mayo fueron fundamentales para esta corriente y dieron origen a un gran número de investigaciones. Todas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo, a saber, el grado de autoritarismo-democracia y la satisfacción que producía en los subordinados. Sin embargo, estos estudios resultaron contradictorios, debido a que no se identificaron las relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a las diferentes circunstancias.

En la década de los 60's, la Revolución Científico-Técnica trajo un giro profundo en el mundo de la dirección, pues los trabajadores requerían de un mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar nuevas tecnologías. Además la nueva industria demandaba que el líder desarrollara nuevos atributos

sobre todo orientado hacia los recursos humanos, tales como motivación, delegación de autoridad, etc. A este estilo de liderazgo se le llamó Liderazgo Situacional, el cual como el nombre lo menciona toma la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.

## Importancia.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.<sup>3</sup>

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para

1 Fiedler, Fred Edward. "Liderazgo y Administración Efectiva". 2ª. Ed. Trillas, México, 1995, pp. 11-12

2 Robbins Stephen P. "Comportamiento Organizacional". 8a. Ed. Prentice Hall, México, 1999, pp. 347

3 Chávez, Martínez Gustavo. "Adminístrate Hoy", Grupo Gasca-Sicco. México 2006, número 143, pp. 20

guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.<sup>4</sup>

## Estilos del liderazgo

Es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder. Existen tres estilos básicos: el líder autoritario, el líder participativo y el líder liberal.

El líder autocrático asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, iniciando las acciones y dirigiendo; motiva y controla al subalterno. Sin embargo, considera que solamente él es capaz. El líder participativo, utiliza la consulta, sin delegar su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consultando ideas y opiniones. Por último, el líder liberal, delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, espera a que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

## Teorías de Liderazgo

Podemos decir que el liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Por ello existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo.

John Schermerhorn,<sup>5</sup> agrupa el liderazgo de la siguiente manera: a) perspectivas de la teoría de rasgos y conductista; b) perspectivas situacionales o contingentes; y c) nuevas perspectivas de liderazgo.

a) La teoría de los rasgos supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. En estudios posteriores se examinaron las diferencias existentes y las predicciones de resultados para los rasgos pero por diferentes razones dichos estudios no tuvieron éxito suficiente como para proporcionar resultados coherentes. Estudios más recientes identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros. La teoría conductista se basa en la conducta del líder. Nos dice sobre la conducta que adopta el líder para lograr el éxito sobre todo en las organizaciones. Se hicieron estudios en la Universidad de Michigan y en la Universidad de Ohio, que arrojaron resultados muy parecidos. El estudio consistió en entrevistar al personal directivo de diferentes empresas con el fin de identificar su conducta y cómo influye ésta en su desempeño como líder. Los resultados obtenidos en la Universidad de Michigan dicen que hay líderes preocupados por la producción y líderes preocupados por el personal. También se observó que las personas que se preocupan por el personal, tenían grupos de personas más productivos que su contraparte. Por otro lado en la Universidad de Ohio se llegaron a los mismos resultados, concluyendo que un líder adecuado debe tener ambos tipos de conducta para que exista un equilibrio.

b) Las perspectivas situacionales o contingentes reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. Los efectos de los rasgos aumentará acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder. Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de

<sup>4</sup> Koontz, Harold, Weihrich Heinz. "Administración: Una perspectiva global", 12ª. Ed. McGraw-Hill, México, 2004, pp. 532

<sup>5</sup> Schermerhorn, John R., Hunt, "Comportamiento Organizacional", Ed. Limusa Wiley, México, 2004

los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo.

- c) Las nuevas perspectivas de liderazgo desarrolladas por Bernard Bass (1990), se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. El enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad. En el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación.<sup>6</sup>

## Conclusiones

Como se puede observar todas las teorías tienen fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, muchas de estas teorías se han aplicado por mucho tiempo y otras son relativamente nuevas, las empresas deben llevar el proceso de liderazgo basándose en la teoría que más se adecue a sus necesidades .

“Todos los modelos de liderazgo son susceptibles de mejorar, pero la única manera de saberlo es el proponerlos y aplicarlos. Para que México se inserte de manera vanguardista en el contexto mundial, deberá buscar modelos novedosos y pragmáticos en lo social, lo político, lo económico y lo administrativo, que se adapten a nuestras características culturales e históricas”.<sup>7</sup>

Considero que el tipo de liderazgo que más aplica a las circunstancias es el Modelo del Liderazgo Situacional porque se adecua a la situación a la que debe responder, incluso el líder puede dejar actuar al grupo que dirige, por lo que este modelo ha despertado gran interés ya que recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad, y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente.

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.

Sabemos que los diferentes estilos de liderazgo que existen han sido aplicados alguna vez con éxito dentro de las organizaciones, por lo tanto al existir tal evidencia, los líderes (directores, gerentes, administradores, etc) se ven confundidos sobre qué estilo ocupar. Por ejemplo, cuando se desarrollaron laboratorios de capacitación sobre liderazgo en algunas empresas en EE.UU. los alumnos o subordinados, ya

<sup>6</sup> Lussier, Robert N., Achua Christopher F., “Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades”, 2ª. Ed. Thomson Learning, México 2005, pp. 359-360

<sup>7</sup> Ballina, Ríos Francisco, “Teoría de la Administración” Un enfoque alternativo. McGraw-Hill, México 2000, pp. 95

laborando, determinaban que un líder era autoritario o democrático por cómo tomaba decisiones y no existía la contraparte, pero para otras empresas eso no funcionaba. Por otro lado, esta amplia gama de actitudes de liderazgo, y diferentes enfoques resultan adecuados en diferentes situaciones.

Un líder exitoso será aquel que es claramente consciente de estas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión, a los individuos y al grupo con el que se relaciona; a la compañía y al amplio medio social en el cual actúa. Asimismo estima la capacidad de sus subordinados para desarrollarse. Pero ésta sensibilidad, o capacidad de comprender no es suficiente, por lo que tendrá que comportarse adecuadamente de acuerdo con sus percepciones. Si se requiere dirección, debe dirigir; si conviene una considerable libertad de participación, tiene que proporcionar tal libertad.

Por lo anterior un líder exitoso no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquél que tiene un buen récord de evaluación acertada de las fuerzas que determinan qué comportamiento de su parte sería el más adecuado en un momento dado; un buen récord por haber sido eficaz, de hecho, de actuar de acuerdo con su juicio.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este ensayo nos señalan que el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión. 

A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas.

## Referencias Bibliográficas

- BALLINA RÍOS, FRANCISCO  
2000 Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo, FCA McGraw Hill, México, pp. 95
- FIELDER, FRED E.  
1995, Liderazgo y administración efectiva. Trillas, 2ª edición, México, pp. 11-12.
- KOONTZ, HAROLD., WEIHRICH HEINZ  
2006 Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill, 12ª edición, México, pp. 532
- LUSSIER, ROBERT N., ACHUA CHRISTOPHER F.  
2005 Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades, 2ª Edición, Thomson Learning, México, pp. 359-360
- ROBBINS, STEPHEN P.  
1999 Comportamiento Organizacional, 8ª. ed. Prentice Hall, México,
- SCHERMERHORN, JOHN R., JAMES HUNT  
2004 Comportamiento Organizacional , Limusa Wiley, México, pp. 293, 296, 302

## Revistas

- CHÁVEZ, MARTÍNEZ GUSTAVO.  
2006 “Adminístrate Hoy”, Grupo Gasca-Sicco, México. Marzo año VI, número 143, pp. 20