



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Departamento de Economía y Dirección de Empresas

Tema 5

El poder y el liderazgo en las organizaciones

Profesores:

José Luis Ballesteros Rodríguez

Petra de Saá Pérez

Margarita Fernández Monroy

PRESENTACIÓN

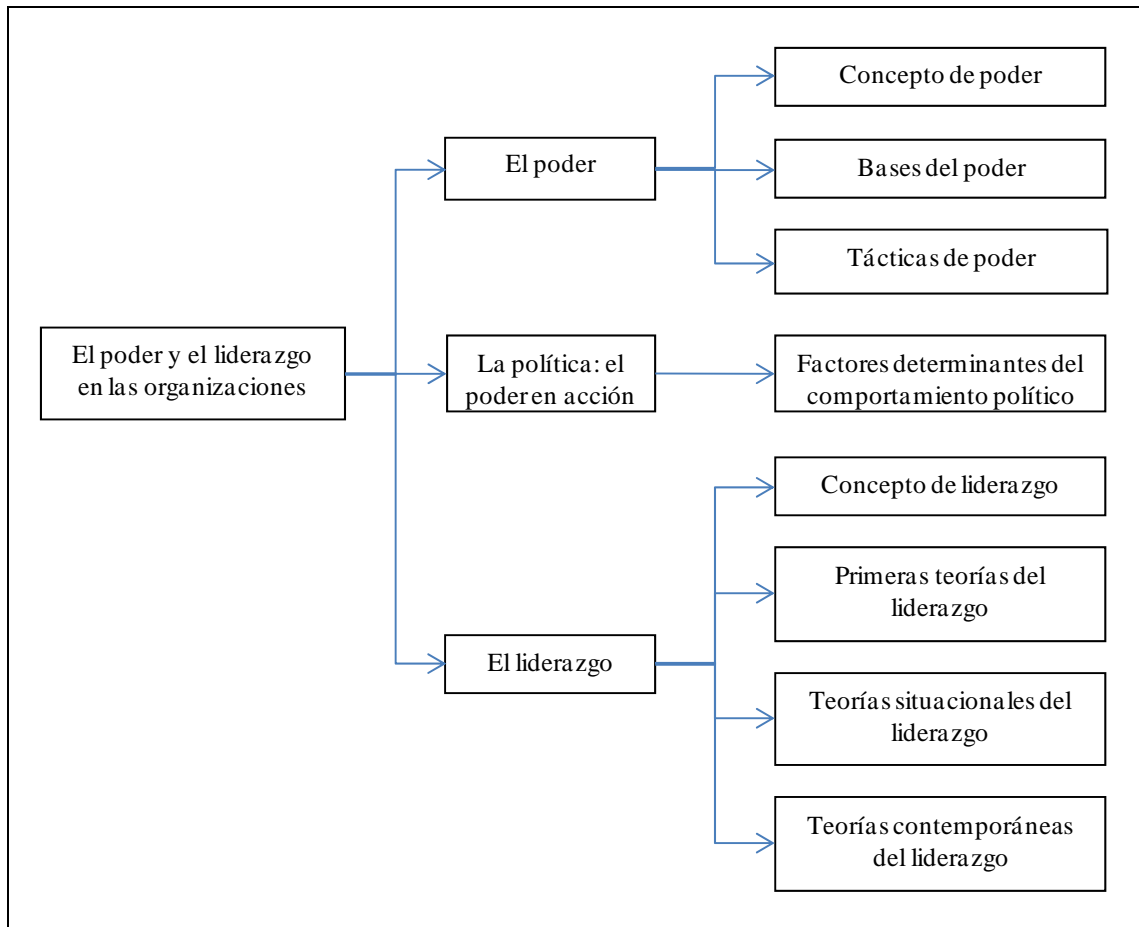
A lo largo de los últimos años hemos obtenido considerables conocimientos sobre el concepto de poder y actualmente podemos realizar bastantes predicciones precisas, por ejemplo, sobre lo que un individuo debería hacer si quiere tener poder en un grupo o en una organización. En este tema demostraremos que la adquisición y distribución de poder es un proceso natural en cualquier grupo u organización. El poder determina los objetivos a alcanzar y cómo se distribuirán los recursos. Estos, a su vez, tienen importantes implicaciones en el rendimiento y la satisfacción de los miembros.

En la actualidad, se acepta como una verdad indiscutible que uno de los poderes más importantes reside en la capacidad de las personas para ejercer influencia. Un buen liderazgo es esencial para los negocios, el gobierno y las organizaciones. Por tanto, los conceptos de poder y liderazgo están estrechamente interrelacionados ya que los líderes usan el poder como un medio para alcanzar los objetivos del grupo. En este tema intentaremos analizar qué es lo que hace que una persona llegue a ser un gran líder, examinando tres enfoques básicos que explican el liderazgo: las primeras teorías sobre liderazgo, las teorías contingentes o situacionales y los planteamientos actuales.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

- Definir qué es el poder y en qué se fundamenta.
- Conocer las tácticas de poder.
- Saber qué se entiende por política en el ámbito organizativo.
- Definir qué es el liderazgo.
- Estudiar en qué consisten las teorías sobre las características del líder.
- Conocer las teorías sobre el comportamiento del líder.
- Conocer los planteamientos más recientes sobre el liderazgo.

ESQUEMA DE CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS

1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE PODER

El poder hace referencia a la capacidad que A tiene para influir en el comportamiento de B, de forma que B haga algo que de otra forma no haría. Esta definición implica que el poder puede existir pero puede no ser usado. Por tanto, es una capacidad o un potencial.

Probablemente el aspecto más importante del poder es que es una función de dependencia. Cuanto mayor sea la dependencia de B respecto a A, mayor es el poder que tiene A en dicha relación. La dependencia está basada en las alternativas que B percibe y en la importancia que B da a las alternativas que A controla. Una persona puede tener poder sobre ti sólo si controla algo que tú desees. Además, para que A consiga que B haga algo que de otra forma no haría, es necesario que

B tenga la posibilidad de realizar elecciones. En el caso extremo, si el trabajo de B está tan programado que no tiene posibilidad de realizar elecciones, obviamente estará limitado en cuanto a su habilidad para hacer algo distinto a lo que está haciendo. Las descripciones de puestos de trabajo, las normas de grupo, normas y regulaciones organizativas, así como las normas estándares de la comunidad limitan las elecciones de las personas.

1.1.Bases del poder

¿De dónde viene el poder?, ¿qué es lo que le da a un individuo o a un grupo la influencia sobre los demás? La respuesta inicial a estas preguntas fue dada por French y Raven, quienes propusieron la existencia de cinco bases o fuentes de poder:

- *Poder coactivo.* Esta fuente de poder surge del miedo o el temor. El poder coactivo se refiere a la habilidad de imponer castigos o provocar consecuencias negativas en otra persona, o, al menos, lanzar amenazas que la otra persona cree que terminarán en castigos o resultados indeseables. Así, una persona tiene poder coactivo sobre otra dentro de la organización si la puede despedir, suspender, degradar, etc., suponiendo que ésta última valore su puesto.
- *Poder de recompensa.* Es el opuesto al poder coactivo. Se basa en la capacidad de premiar a otra persona por obedecer. Por tanto, deriva de la habilidad para distribuir algo que tiene valor: dinero, valoraciones favorables de rendimiento, asignaciones de trabajo interesantes, compañeros amistosos, turnos de trabajo preferidos, buenas zonas de ventas, etc. Las personas obedecen los deseos de otro debido a que dará lugar a la obtención de un premio.
- *Poder legítimo.* Está basado en los derechos formales que uno recibe como resultado de mantener una posición de autoridad dentro de una organización. Así pues, el poder legítimo es la capacidad de una persona para influir en los demás por el lugar que ocupa en la organización.
- *Poder del experto.* Hace referencia a la influencia derivada de tener habilidades o conocimientos especiales, que hacen que alguien sea reconocido como “el que sabe mucho sobre algún tema”.
- *Poder referente.* Radica en la admiración de los demás por una persona, debido a que ésta posee recursos o características personales deseadas por los demás. Muchos individuos se identifican y se dejan influir por una persona por su personalidad o su comportamiento. El carisma de una persona es una base del poder referente.

1.2. Tácticas de poder

Las tácticas de poder reflejan las formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones concretas. Suponen la manera en que los que tienen poder intentan obtener lo que quieren. Entre dichas tácticas, cabe destacar las siguientes:

1. *Razón*. Consiste en el uso de hechos y de datos para hacer una presentación de ideas lógica y racional.
2. *Cordialidad*. Uso de la adulación, creación de buena voluntad, ser humilde y amistoso antes de solicitar una petición.
3. *Coalición*. Obtener el apoyo de otras personas de la organización para que secunden la petición. Esta táctica se describirá con más detalle en el siguiente epígrafe.
4. *Negociación*. Uso de la negociación a través del intercambio de beneficios o favores.
5. *Asertividad*. Uso de una aproximación directa y enérgica, como, por ejemplo, exigir obediencia a las peticiones, repetir advertencias, ordenar a los individuos que hagan lo que se les diga e indicar que las normas requieren cumplimiento.
6. *Autoridad superior*. Conseguir el apoyo de los niveles superiores de la organización para que respalden las peticiones.
7. *Sanciones*. Uso de premios y penalizaciones organizativos, tales como impedir o prometer un incremento de salario, amenazar con dar una evaluación insatisfactoria del rendimiento o negar una promoción.

Los investigadores descubrieron que los empleados no confían en las siete tácticas de la misma forma. Sin embargo, la estrategia más popular es el uso de la razón, sin tener en cuenta si la influencia era dirigida hacia superiores o hacia subordinados.

13 El poder de los grupos: las coaliciones

La forma natural de obtener influencia es convertirse en alguien poderoso y, para ello, se ha de tener una base de poder. Sin embargo, en muchos casos esto puede ser difícil, arriesgado, costoso o imposible. En tales casos, se harán esfuerzos por formar una coalición de dos o más “fuerzas externas” que, al unirse, pueden combinar sus recursos para incrementar sus respectivas recompensas.

Históricamente, los trabajadores y obreros que no tenían éxito al negociar con sus patrones recurrían a los sindicatos para que sirvieran de mediadores en dicha negociación. En la actualidad, los directivos y los demás trabajadores acuden cada vez más a los sindicatos cuando descubren que es difícil ejercer un poder individual para lograr aumentos salariales y una mayor seguridad en el trabajo.

Las coaliciones en las organizaciones tienen un comportamiento particular. A diferencia de la visión que da la ciencia política donde tienden a minimizar su tamaño, las coaliciones dentro de una organización intentarán ser lo suficientemente grandes como para ejercer el poder necesario para lograr sus objetivos. Esto significa extender la coalición para abarcar tantos intereses como sea posible. Dicha expansión para facilitar la integración de un consenso es más probable que ocurra en culturas organizativas que valoran la cooperación, el compromiso y la toma de decisiones conjunta.

A su vez, es más probable que se creen coaliciones cuando existe una alta interdependencia de recursos y tareas dentro de la organización. En contraste, habrá menos interdependencia y menos probabilidad de formación de coaliciones en aquellas subunidades autosuficientes o con recursos abundantes.

Finalmente, la formación de coaliciones se verá influida por las tareas reales que hagan los trabajadores. Cuanto más rutinaria sea la tarea de un grupo, mayor será la probabilidad de que se formen coaliciones, puesto que ello implica que será más fácil sustituir a las personas que realizan dicha tarea por otra. Así pues, la coalición le sirve a este tipo de trabajadores como una forma de reducir la dependencia que tiene de la organización por realizar un trabajo rutinario. Es por ello que los sindicatos tienen un mayor número de afiliados no cualificados. Igualmente, cuando la oferta de empleados cualificados y profesionales es alta con respecto a la demanda, la sindicación se vuelve más atractiva.

2. LA POLÍTICA: EL PODER EN ACCIÓN

Pfeffer define la política organizativa como aquellas *actividades que se realizan dentro de las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar poder así como otros recursos, con el objeto de obtener los resultados apetecidos por una persona en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo sobre las alternativas*. En cierta medida, el estudio de la política organizativa

constituye el estudio del poder en acción. Los que tienen buenas habilidades políticas tienen la capacidad para usar sus poderes efectivamente.

El comportamiento político puede ser definido como aquellas *actividades que no son requeridas como parte del rol formal de una persona en la organización, pero que influyen, o intentan influir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización*. Esta definición abarca elementos clave de lo que muchas personas quieren decir cuando hablan de política organizativa:

- El comportamiento político está fuera de los requisitos especificados del puesto de trabajo.
- Este tipo de comportamiento requiere algún intento de usar las bases de poder de una persona.
- Esta definición incluye los esfuerzos por influir en las metas, criterios o procesos usados para la toma de decisiones cuando afirmamos que la política se preocupa de la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización.

Por otra parte, nuestra definición es lo suficientemente amplia como para incluir comportamientos políticos variados: retener la información clave para los que toman decisiones, soplar, divulgar rumores, comunicar información confidencial sobre actividades organizativas a los medios de comunicación, intercambiar favores con otros de la organización para el beneficio mutuo, y apoyar o atacar a un individuo o a una alternativa de decisión particular.

El comportamiento político *legítimo* hace referencia a la política normal de cada día: quejarse al supervisor, evitar la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones organizativas por inercia en el comportamiento o por la excesiva adherencia a las normas, y desarrollar contactos fuera de la organización mediante actividades profesionales. El comportamiento político *ilegítimo* o extremo, por su parte, hace referencia a los comportamientos políticos extremos que violan las “reglas del juego” implícitas. Las actividades ilegítimas incluyen el sabotaje, el soplo y las protestas simbólicas como la de vestir de manera poco ortodoxa, usar chapas de protesta o que los grupos e individuos enfermen repetidamente.

La gran mayoría de las acciones políticas organizativas son legítimas. Las razones son pragmáticas: las formas ilegítimas extremas de comportamiento político tienen un riesgo muy real de perder la calidad de miembro de la organización o de recibir sanciones extremas contra aquellos que las utilizan y que no tienen el poder suficiente para asegurar que funcionen.

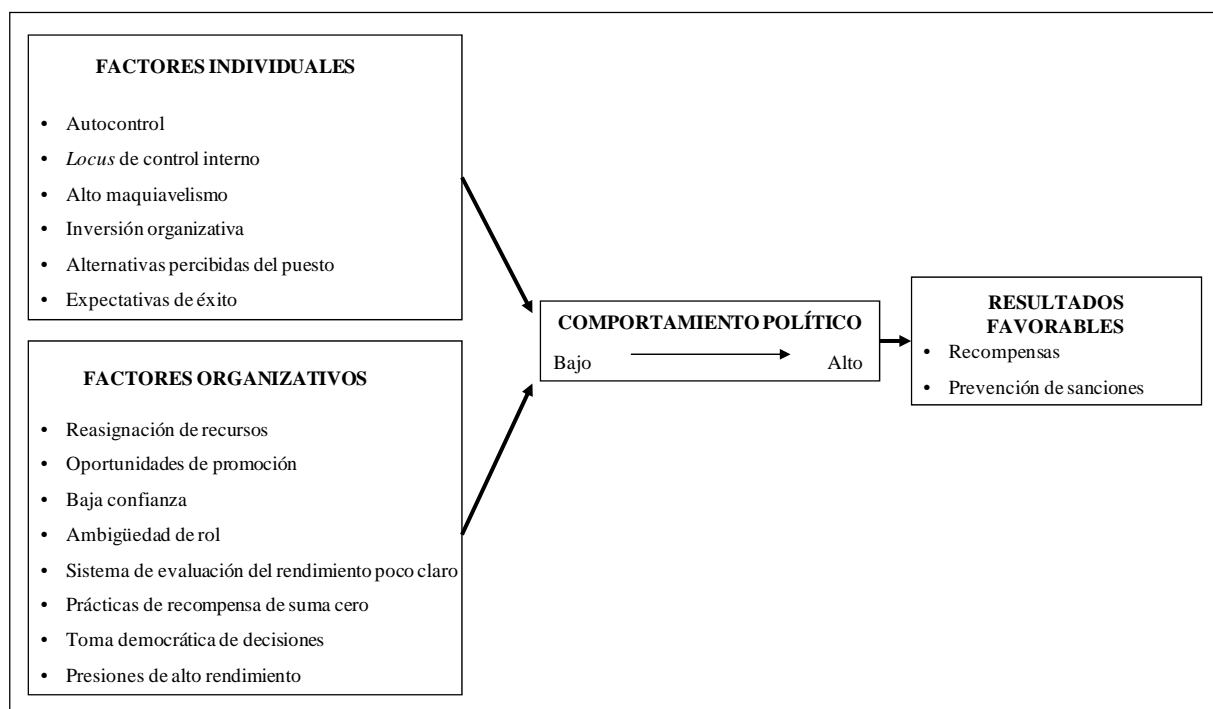
Los que no reconocen el comportamiento político ignoran la realidad de que las organizaciones son sistemas políticos. Una perspectiva no política puede dar lugar a que uno crea que los empleados

siempre se comportarán de manera consistente con los intereses organizativos. Por el contrario, una visión política puede explicar mucho de lo que puede parecer comportamiento irracional dentro de las organizaciones: por qué los empleados retienen información, limitan la producción, intentan “construir imperios”, dan publicidad a su éxitos, ocultan sus fracasos, intentan que las cifras de rendimiento parezcan mejores de lo que realmente son y se dedican a actividades similares que parecen estar reñidas con el deseo de la organización de obtener eficacia y eficiencia.

2.1. Factores determinantes del comportamiento político

La investigación y la observación reciente han identificado varios factores que parecen estar asociados con el comportamiento político. Unos son individuales y otros son resultado de la cultura de la organización o del ambiente interno de la misma (véase figura 5.1).

Figura 5.1. Factores que influyen en el comportamiento político



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

Factores individuales

Ciertas características de la personalidad, necesidades, así como otros factores individuales están relacionados con el comportamiento político. Así, por ejemplo, los empleados que tienen un alto autocontrol, un *locus* de control interno o un alto maquiavelismo tienen una mayor propensión a comportarse políticamente.

Por otra parte, hay una serie de factores que influyen en el grado con el cual un individuo utiliza medios ilegítimos de acción política.

- Cuando más haya invertido una persona en la organización en términos de expectativas sobre el incremento de beneficios futuros, mayor será lo que puede perder si se le expulsa de la organización y, por tanto, menor será la probabilidad de que use medios ilegítimos.
- Cuantas más alternativas de puestos de trabajo tenga un individuo (mercado de trabajo favorable, buena formación, buena reputación, contactos influyentes), mayor será la probabilidad de que se arriesgue con acciones políticas ilegítimas.
- Si un individuo tiene una baja expectativa de éxito ante el uso de medios ilegítimos, es improbable que los intente.

Factores organizativos

La actividad política es, probablemente, más una función de las características de la organización que de las variables individuales, debido a que muchas organizaciones tienen un gran número de empleados con las características individuales que antes se citó y, aún así, la presencia de comportamiento político varía ampliamente.

- Cuando las organizaciones hacen recortes o varían la forma de distribuir los recursos para mejorar la eficiencia, las personas pueden sentirse amenazadas por la pérdida de recursos y es probable que emprendan acciones políticas para asegurar lo que tienen.
- Cuanta menor confianza haya dentro de la organización, mayor será el nivel de comportamiento político y mayor será la probabilidad de que el comportamiento político sea de tipo ilegítimo.
- La ambigüedad del rol hace referencia a que los comportamientos que se esperan del empleado no están claros. Dado que las actividades políticas se definen como aquellas no requeridas por el rol formal de una persona, cuanto mayor sea la ambigüedad de rol, más puede una persona incurrir en actividades políticas con menos oportunidades de ser visible.
- Cuando más se den en las organizaciones la utilización de criterios subjetivos en la evaluación del rendimiento, el énfasis en una única medida de resultado y la existencia de un espacio temporal importante entre el momento en el que se realiza una acción y aquel en el

que se valora, mayor será la probabilidad de que un empleado pueda acudir a acciones políticas.

- Cuanto más enfatice la cultura de una organización las asignaciones de premios basadas en el todo-nada o gana-pierde (sistemas en los que se fija una cantidad como recompensa, de forma que si uno gana una cantidad será a costa de los demás), mayor será el número de empleados que estarán motivados a preocuparse de las acciones políticas (por ejemplo, crear una mala impresión de los otros o hacerte tú más visible).
- En muchas organizaciones, se pide a los directivos que se comporten más democráticamente, que permitan a los subordinados aconsejarles sobre algunas decisiones y que confíen un poco más en la aportación del grupo en el proceso de decisión. Tales movimientos hacia la democracia, sin embargo, no son necesariamente deseados por los directivos, ya que compartiendo su poder con los demás están actuando en contra de sus deseos (han pagado un alto precio por lograr sus puestos y no están dispuestos a perder sus privilegios). El resultado es que los directivos pueden usar reuniones de grupo, conferencias... de manera muy superficial, como terrenos para la manipulación de sus subordinados.

3. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona ocupar un puesto directivo en la organización, ya que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada. Pero no todos los líderes son directivos, ni todos los directivos son líderes. El simple hecho de que una organización confiera a sus directivos ciertos derechos no garantiza que sepan dirigir bien. El liderazgo sin una asignación formal, es decir, la capacidad de influir que existe fuera de la estructura formal de la organización, es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o informal.

La literatura sobre el liderazgo es muy amplia y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Para simplificar, examinaremos tres enfoques básicos que explican las cualidades de un buen líder. El primer planteamiento trató de encontrar rasgos universales de la personalidad que tenían los líderes en mayor grado que el resto de la población. El segundo enfoque intentó explicar el liderazgo a partir del comportamiento del individuo. El tercer enfoque está basado en los modelos de contingencia que intentan solventar los errores de las teorías anteriores al reconciliar y combinar la

diversidad de resultados de la investigación. Más recientemente, la atención ha vuelto a centrarse en los rasgos, pero desde una perspectiva diferente. Los investigadores están ahora intentando identificar los conjuntos de rasgos a los que la gente se refiere implícitamente cuando caracterizan a alguien como líder. Esta línea de pensamiento propone que el liderazgo es tanto un estilo (la proyección de una imagen de líder) como una realidad.

3.1. Poder y liderazgo

Los conceptos de poder y liderazgo están estrechamente interrelacionados. Los líderes usan el poder como un medio para alcanzar los objetivos del grupo. Sin embargo, hay unas diferencias fundamentales:

- El poder no requiere compatibilidad de objetivo, simplemente dependencia. El liderazgo, por el contrario, requiere algo de congruencia entre los objetivos del líder y los de los subordinados.
- El liderazgo se centra en la influencia descendente sobre los subordinados. Ignora los modelos de influencia ascendente y lateral. El poder no, ya que se basa en todos los tipos de influencia.
- La investigación que se realiza sobre el liderazgo pone un mayor énfasis en el estilo. Busca respuestas a cuestiones tales como: ¿cuánto apoyo debe prestar un líder?, ¿qué grado de participación en la toma de decisiones pueden ejercer los subordinados? Por el contrario, la investigación sobre el poder ha tendido a abarcar un área más extensa y a centrarse en tácticas para conseguir sumisión. Ha ido más allá del individuo a la hora de analizar quién ejerce el poder, porque el poder puede ser utilizado por grupos, además de por individuos, para controlar a otros individuos.

4. PRIMERAS TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

4.1. Teorías de los rasgos o características del líder

Los primeros psicólogos que estudiaron el liderazgo se preocuparon fundamentalmente de buscar características que distinguieran a un líder del resto de la población. Se trataba de aislar una o más

características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad en personas a quienes generalmente se reconoce como líderes (Napoleón, Lincoln, Juana de Arco, Ghandi, Nelson Mandela...) que no posee el no líder. Si el concepto fuera válido, habría que encontrar características específicas que tuvieran todos los líderes.

Los intentos de aislar esos rasgos en los trabajos de investigación han conducido a callejones sin salida, pues la evidencia sugiere que no existe una única constelación de rasgos que distinga a un líder de otra persona que no lo sea. Por ejemplo, la inteligencia, el dominio, la seguridad en sí mismo, un gran dinamismo, la decisión, la iniciativa y los conocimientos relacionados con determinadas tareas son rasgos que muestran correlaciones positivas y congruentes con el liderazgo, pero también son características asociadas a personas no líderes. Este aspecto, unido a que esta teoría prescinde de las necesidades de los seguidores, así como del análisis de otros factores situacionales, ha hecho que los investigadores orienten su búsqueda en otra dirección.

4.2. Teorías sobre el comportamiento del líder

Se trata de teorías que proponen que los líderes se diferencian de los no líderes por comportamientos específicos. Por ejemplo, los líderes efectivos ¿tienden a comportarse de forma democrática o autoritaria? Se esperaba no solo que esta teoría aportara respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que, de tener éxito, sus consecuencias prácticas serían muy distintas a las del enfoque de los rasgos. Si la investigación sobre los rasgos hubiera acertado en sus conclusiones, entonces tendríamos un criterio para “seleccionar” a la persona idónea que asumiera posiciones formales en los grupos y en las organizaciones donde se requiere liderazgo. En cambio, si los estudios sobre la conducta lograban identificar los determinantes del comportamiento decisivos del liderazgo, podríamos “entrenar” a las personas para que se conviertan en líderes. Por otro lado, en caso de ser válida la teoría de los rasgos, ello significaría que el liderazgo es básicamente innato: o se tiene ese don o no. Pero si el líder posee comportamientos específicos, es posible enseñar el liderazgo (podemos diseñar programas que inculquen esos patrones de conducta en quienes desean ser líderes eficientes). Ello constituye una posibilidad más interesante porque significa que podemos ampliar el número de líderes.

Ha habido varios estudios que examinan los estilos de conducta. Estudiaremos brevemente los dos más conocidos: el grupo de la Universidad de Ohio y el grupo de la Universidad de Michigan. Después veremos cómo los conceptos derivados de ellos pueden utilizarse para crear una rejilla (*grid*) para analizar y evaluar los estilos de liderazgo.

Estudios de la Universidad de Ohio

En estos estudios se trató de identificar las dimensiones independientes del comportamiento del líder. Comenzando con más de mil dimensiones, la lista fue estrechándose gradualmente hasta llegar a dos categorías que explicaban la mayor parte de la conducta de liderazgo descrita por los subordinados. Estas dos dimensiones son:

- La *estructura de iniciación*, que denota la medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados para la obtención de las metas. Incluye la conducta dirigida a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y los objetivos. El líder caracterizado por una alta estructura de iniciación se preocupa de asignar tareas específicas a los miembros del grupo, espera que mantengan niveles bien definidos de rendimiento e insiste en cumplir con los plazos.
- La *consideración*, que es el grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, su comodidad, su estatus y su satisfacción. Un líder con alta puntuación en esta variable será descrito como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, que es amistoso y accesible, y que trata igual a todos los subordinados.

Las investigaciones basadas en las definiciones anteriores revelan que, en muchos casos, el estilo basado en una gran consideración y estructura de iniciación produce resultados positivos en cuanto a rendimiento y satisfacción de los subordinados, pero hubo bastantes excepciones que indican que los factores situacionales (por ejemplo, el tipo de tarea) deben ser integrados en la teoría. Por ejemplo, el comportamiento del líder que presentaba una alta estructura de iniciación llevaba a unas tasas mayores de absentismo y de rotación y a niveles de satisfacción inferiores para trabajadores que realizaban tareas rutinarias.

Estudios de la Universidad de Michigan

Perseguían objetivos similares a los anteriores: identificar las características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con la medida de la eficacia de su actuación. El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones de la conducta de liderazgo que denominaron *orientada al empleado* y *orientada a la producción*. Los líderes que tenían la primera daban mayor importancia a las relaciones interpersonales, mostraban interés por las necesidades de sus subordinados y aceptaban la existencia de diferencias individuales entre estos últimos. Los que

tenían la segunda dimensión, en cambio, tendían a dar prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo: su interés se centraba en efectuar las tareas del grupo y veían en los miembros un medio para alcanzar esos fines.

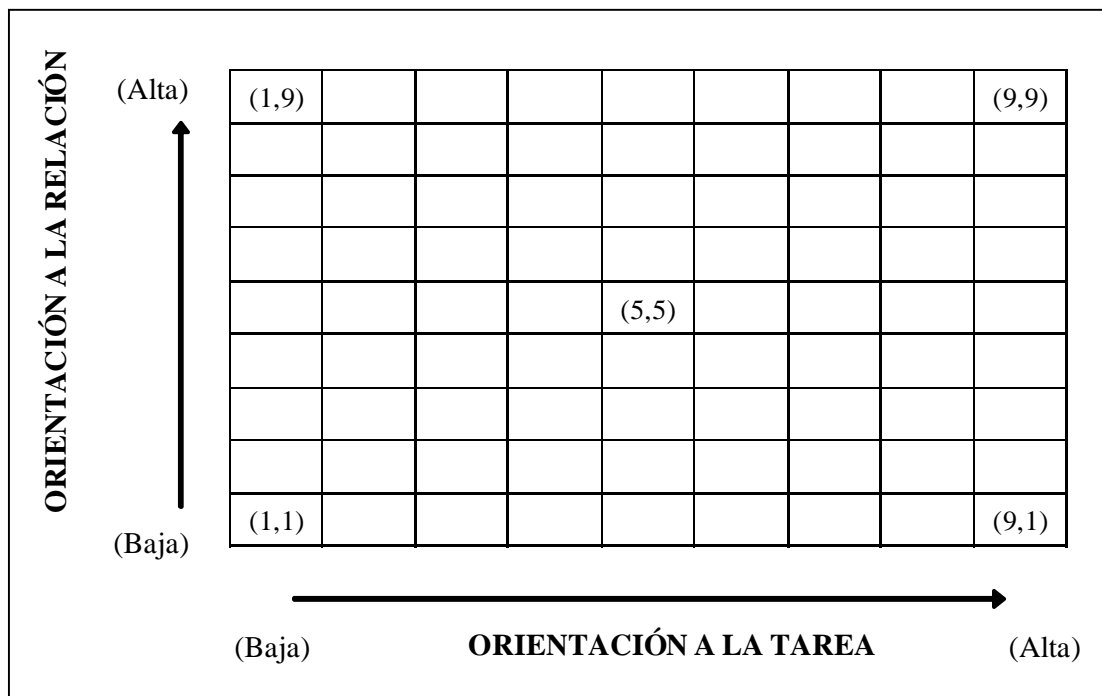
La conclusión a que llegaron estos estudios favorece mucho a los líderes cuyo comportamiento estaba orientado al empleado. Se observaba que con ellos había una mayor productividad y satisfacción en el trabajo, al contrario que con los líderes orientados a la producción.

Rejilla gerencial de Blake y Mouton

Blake y Mouton desarrollaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo. Propusieron una cuadrícula directiva basada en los estilos de *interés por las personas* e *interés por la producción*, la cual en esencia representa las dimensiones descubiertas en la Universidad de Ohio y en la Universidad de Michigan.

La cuadrícula es una matriz de nueve por nueve que define ochenta y un estilos diferentes de liderazgo y destaca cinco estilos principales de liderazgo, que representan distintos grados de preocupación por la producción y por las personas (véase figura 5.2).

Figura 5.2. Rejilla gerencial de Blake y Mouton



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

Conforme a los resultados de Blake y Mouton, los líderes alcanzan el máximo nivel de rendimiento, reducen la rotación y el absentismo y generan una alta satisfacción en los empleados en un estilo 9.9, en contraste con, por ejemplo, el líder 9.1 (tipo autoritario) o el líder 1.9 (tipo sociable). Por desgracia, hay poca evidencia segura que apoye la conclusión de que un estilo 9.9 es el más eficaz en todos los casos.

5. TEORÍAS CONTINGENTES O SITUACIONALES DEL LIDERAZGO

Está claro que el éxito en el liderazgo no depende de que se trate de adoptar o imitar unos determinados rasgos personales o de realizar una serie de comportamientos. La imposibilidad de obtener resultados congruentes en los enfoques anteriores dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. Pero, una cosa era afirmar que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra muy distinta lograr aislar esas condiciones situacionales.

Lo fundamental para la implantación de estas teorías situacionales es que el directivo sea capaz de elegir ante diferentes situaciones entre los diferentes estilos de liderazgo. Para ello, los directivos deben ser flexibles, es decir, deben poder ser formados sin dificultad para cambiar sus estilos de liderazgo, de tal manera que puedan hacer frente a todo tipo de situaciones.

Unos intentos para aislar las variables situacionales más importantes han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido mayor reconocimiento. Examinaremos cuatro de ellos: el modelo de Fiedler, el modelo de Hersey-Blanchard, la teoría del intercambio líder-miembro y el modelo del camino-meta de House.

5.1. Teoría contingente de Fiedler

Este modelo propone que una buena actuación del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación da al líder. Fiedler ideó un instrumento, al que llamó *cuestionario del compañero de trabajo menos preferido* (CTMP), con el cual pretendía medir si el líder está orientado al trabajo o a las relaciones interpersonales. El cuestionario contiene dieciséis adjetivos antagónicos (como agradable-desagradable, eficiente-ineficiente, introvertido-extrovertido, hostil-amigable). A continuación el cuestionario pide a la persona que lo responde (el líder) que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido y que describa a aquel con quien menos le ha gustado trabajar, clasificándolo en una escala de 1 a 8 para cada uno de los dieciséis conjuntos de adjetivos antagónicos. Si el

compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (una alta puntuación), al líder le interesan primordialmente las buenas relaciones personales con ese compañero de trabajo. Es decir, si alguien describe en términos positivos a la persona con quien menos le gusta trabajar, Fiedler lo clasificará como orientado a las relaciones interpersonales. Por el contrario, si el compañero de trabajo menos preferido es descrito en términos relativamente negativos (una baja puntuación), al líder le interesa principalmente la productividad y, por tanto, estará orientado a la tarea.

Una vez evaluado el estilo básico del liderazgo mediante el cuestionario del CTMP, es preciso ajustar al líder con la situación. Fiedler ha aislado tres dimensiones de contingencia que, a su juicio, definen los principales factores de la situación de los cuales depende la eficacia del líder, y son:

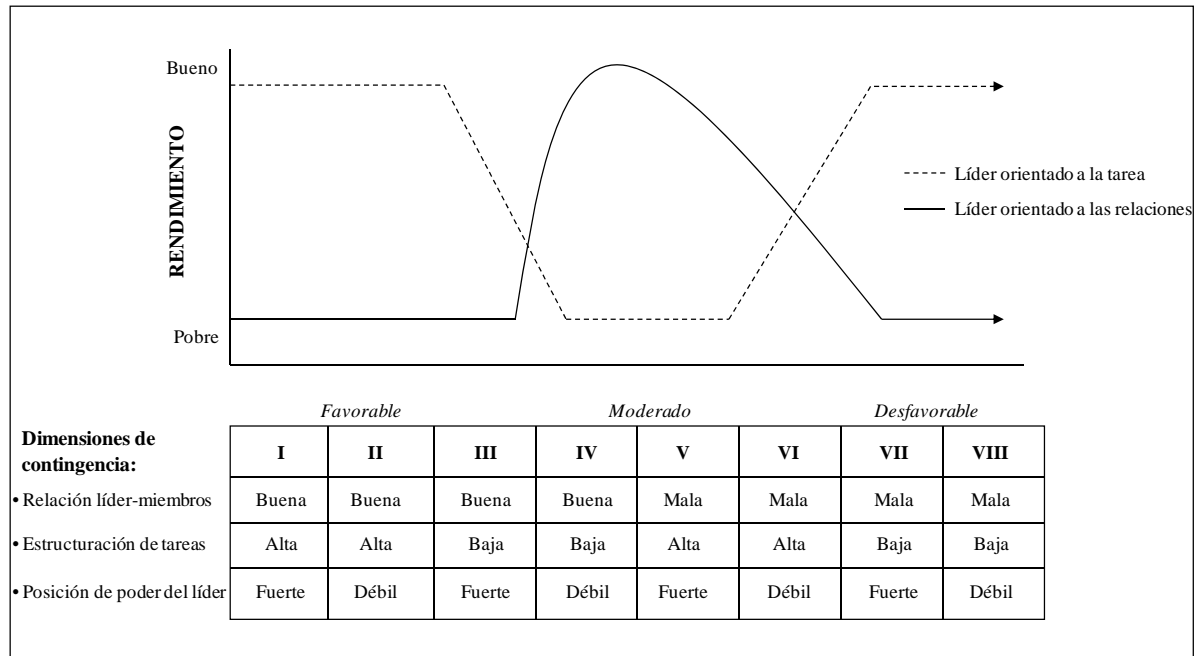
- *Relaciones entre líder y miembros.* Este factor indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados hacia el líder.
- *Estructura de la tarea.* Es el grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.
- *Posición de poder.* Se refiere al grado de influencia del líder por su posición en la estructura organizativa, que incluye el poder de contratar, despedir, imponer sanciones, conceder ascensos y aumentar el sueldo.

Las relaciones entre líder y miembros pueden ser buenas o deficientes, la estructura del trabajo puede ser considerable o escasa, y la posición de poder puede ser fuerte o débil. Fiedler afirma que, cuanto mejores sean las relaciones entre líder y miembros, cuanto más estructurado esté el trabajo y cuanto más fuerte sea la posición de poder, mayor control o influencia tendrá el líder.

Si se conoce el CTMP de un individuo y se dispone de una evaluación de las tres variables de contingencia, el modelo de Fiedler propone adecuarlos para alcanzar la máxima eficiencia del liderazgo. Basándose en un amplio estudio, Fiedler llegó a la conclusión de que los líderes orientados a la tarea tienden a obtener mejores resultados en situaciones que les eran favorables en extremo y en las que les eran muy desfavorables (véase figura 5.3). En situaciones favorables (I, II, III) el líder puede concentrarse en la tarea sin tener que dedicar demasiado tiempo a desarrollar relaciones con sus subordinados. En situaciones desfavorables (VII, VIII) se requiere también este tipo de liderazgo para que el líder organice inmediatamente la labor del grupo: el líder debe tener un fuerte deseo de ver resultados. Por su parte, los que están orientados a las relaciones interpersonales dan un rendimiento más alto en situaciones moderadamente favorables (categorías

IV a VI), ya que estas situaciones hacen que para el líder sea un reto y un objetivo el desarrollar una cooperación con sus subordinados.

Figura 5.3. Modelo de Fiedler



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

Para aplicar estos resultados obtenidos por Fiedler, trataremos de que haya concordancia entre los líderes y las situaciones. Dado que, para Fiedler, el estilo de liderazgo es fijo, en realidad no hay más que dos maneras de mejorar la eficacia de un líder. La primera opción supone cambiar al líder para que se adapte a la situación. Por ejemplo, si la situación de un grupo no es nada satisfactoria y está presidido por un gerente orientado a las relaciones interpersonales, la actuación del grupo mejorará al sustituir al gerente por otro que esté orientado a la tarea. La segunda alternativa sería cambiar la situación para adecuarla al líder. Ello se hace reestructurando las tareas, o bien aumentando o disminuyendo el poder que tiene el líder para controlar factores como incrementos de sueldo, promociones y acciones disciplinarias.

No debe pensarse que el modelo de Fiedler contesta todas las preguntas relacionadas con la eficacia del liderazgo. La investigación ha demostrado que el modelo predice las categorías I y IV con bastante fiabilidad, y en el resto se han obtenido resultados moderados e incluso irrelevantes. El hecho de que el modelo pueda predecir diversas categorías puede significar que Fiedler ha logrado importantes aportaciones al estudio del liderazgo. Por lo demás, el modelo presenta varias

debilidades: (1) las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar; (2) el modelo presta poca atención a las características de los subordinados; (3) se prescinde de la competencia técnica del líder y los subordinados (el modelo supone que uno y otros tienen la competencia técnica adecuada), y (4) las correlaciones que aporta Fiedler en defensa de su modelo son relativamente débiles. Por último, el cuestionario del compañero de trabajo menos preferido está abierto a discusión. Su base lógica no se conoce bien, y los estudios señalan que las puntuaciones en el cuestionario del CTMP no son estables.

Pese a tales críticas, el modelo de Fiedler sigue siendo un factor importante en la explicación de la eficacia del liderazgo a partir de la contingencia. Pero su principal contribución radica en el rumbo que ha tomado la investigación, más que en las respuestas definitivas que proporciona.

5.2. Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Es uno de los modelos de liderazgo de mayor uso, siendo uno de los principales instrumentos de formación en compañías como IBM, Mobil Oil y Xerox. El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que se centra en los seguidores. Un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado, que para Hersey y Blanchard depende de la *madurez* de los seguidores.

La importancia concedida a los seguidores refleja el hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que él haga, la eficiencia se basa en las acciones de sus seguidores. Se trata de una dimensión fundamental que ha sido omitida o que no ha recibido la importancia que merece en la mayor parte de las teorías sobre el liderazgo.

Según la definición de Hersey y Blanchard, la palabra madurez designa capacidad y deseo de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo (comprende los conocimientos y destrezas, y los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros) y madurez psicológica (denota la disposición o motivación para hacer algo; quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo, ya que están motivados intrínsecamente).

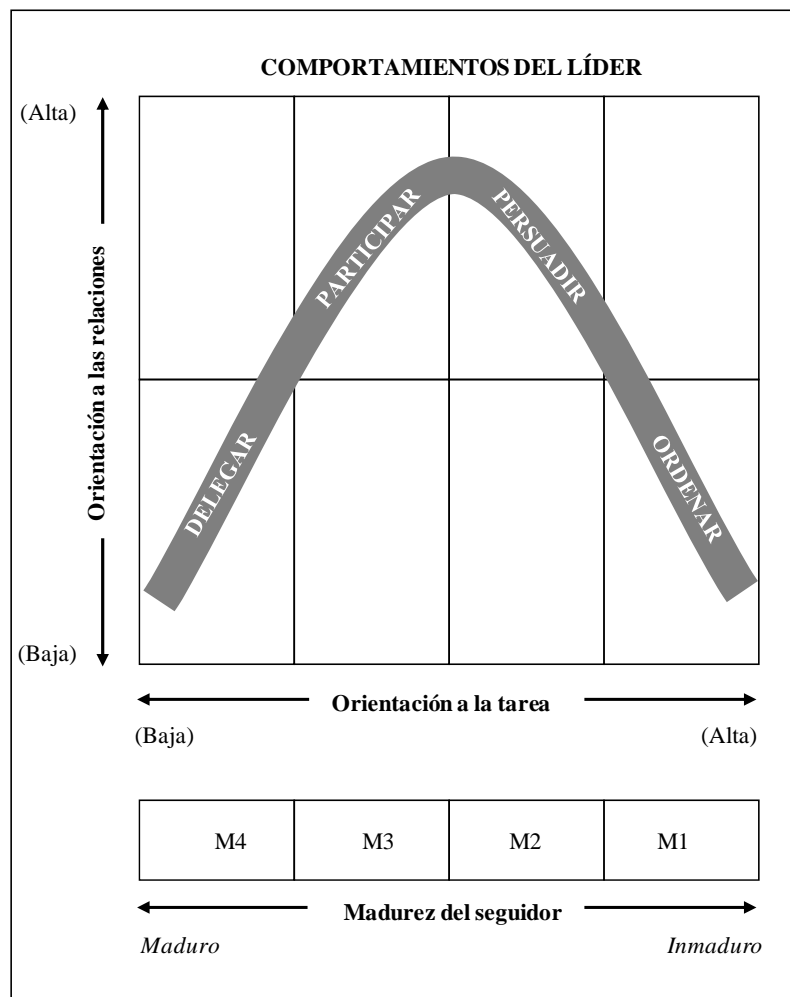
El liderazgo situacional se vale de las dos dimensiones que señaló Fiedler: comportamientos centrados en la tarea (productividad) y en las relaciones interpersonales. Pero Hersey y Blanchard van un poco más allá al clasificar cada variable como alta o baja y luego combinarlas en cuatro estilos específicos de liderazgo:

- *Ordenar* (gran orientación a la tarea - poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder define los roles y le dice a las personas cuándo, cómo y qué cosa hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.
- *Persuadir* (gran orientación a la tarea - gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- *Participar* (poca orientación a la tarea - gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- *Delegar* (poca orientación a la tarea - poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder brinda poca dirección y apoyo.

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la madurez:

- *M1*. El individuo no puede ni quiere asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene seguridad en sí mismo.
- *M2*. El individuo no puede pero sí quiere hacer las tareas necesarias del puesto. Se siente motivado, pero le faltan las habilidades apropiadas.
- *M3*. El individuo puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.
- *M4*. El individuo puede y quiere hacer lo que se le pide.

La figura 5.4 integra los diversos componentes en el modelo del liderazgo situacional. A medida que los seguidores alcanzan altos niveles de madurez, el líder no sólo sigue disminuyendo su control sobre las actividades sino que además hace lo mismo con las relaciones interpersonales. En la etapa M1 los seguidores requieren instrucciones claras y específicas. En la etapa M2 se necesita a la vez una conducta muy orientada a la tarea y a las relaciones. El primer tipo de comportamiento compensa la falta de habilidad de los seguidores y el segundo tipo trata de que se adhieran psicológicamente a los deseos del líder. La etapa M3 origina problemas motivacionales que se resuelven mejor por un estilo de apoyo, no directivo y participativo. Por último, en la etapa M4 el líder tiene poco que hacer, pues los seguidores quieren y pueden asumir la responsabilidad del trabajo.

Figura 5.4. Modelo de Hersey y Blanchard

Fuente: Adaptado de Robbins (1996)

Por último, y en cuanto al tema de la validez de esta teoría, hay que decir que ha recibido poca atención por parte de los investigadores, por lo que hace falta más investigación para probar esta visión del liderazgo. De otra manera, sería imprudente aceptarla sin reservas.

5.3. Teoría del intercambio líder-miembro

En su mayor parte, las teorías sobre el liderazgo que hemos tratado hasta ahora tienen muy asumido que los líderes tratan a todos sus subordinados de la misma manera. La teoría del intercambio líder-miembro (ILM), en cambio, argumenta que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno; se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de

la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados se engloban dentro del grupo externo. El líder les dedica menos tiempo, obtienen menos cantidad de las recompensas que controla el líder y tienen relaciones superior-subordinado basadas en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que, en los inicios de la interacción entre un líder y un subordinado, el líder categoriza implícitamente al subordinado como un “interno” o un “externo” y esa relación es relativamente estable a lo largo del tiempo. La forma precisa en que el líder elige quién cae en cada categoría no está clara, pero hay evidencia que apoya la idea de que los líderes tienden a elegir a los miembros del grupo interno porque tienen características personales (por ejemplo, edad, género, personalidad) que son comparables con las del líder, y/o un nivel de competencia más alto que los miembros del grupo externo. La teoría ILM predice que los subordinados con un estatus de internos rendirán más y tendrán una menor rotación y una mayor satisfacción.

La investigación para probar la teoría ILM ha venido generalmente a apoyar la misma. Más específicamente, la teoría y la investigación relacionada con ella proporcionan evidencia sólida de que los líderes sí diferencian entre los subordinados y de que el estatus de grupo interno y grupo externo está relacionado con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

5.4. Teoría del camino-meta de House

En la actualidad, uno de los enfoques más considerados sobre el liderazgo es la teoría del camino-meta. La esencia de la teoría es que el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus objetivos y proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus objetivos sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización. El término camino-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran el camino o trayectoria que sus seguidores deben seguir para lograr sus metas.

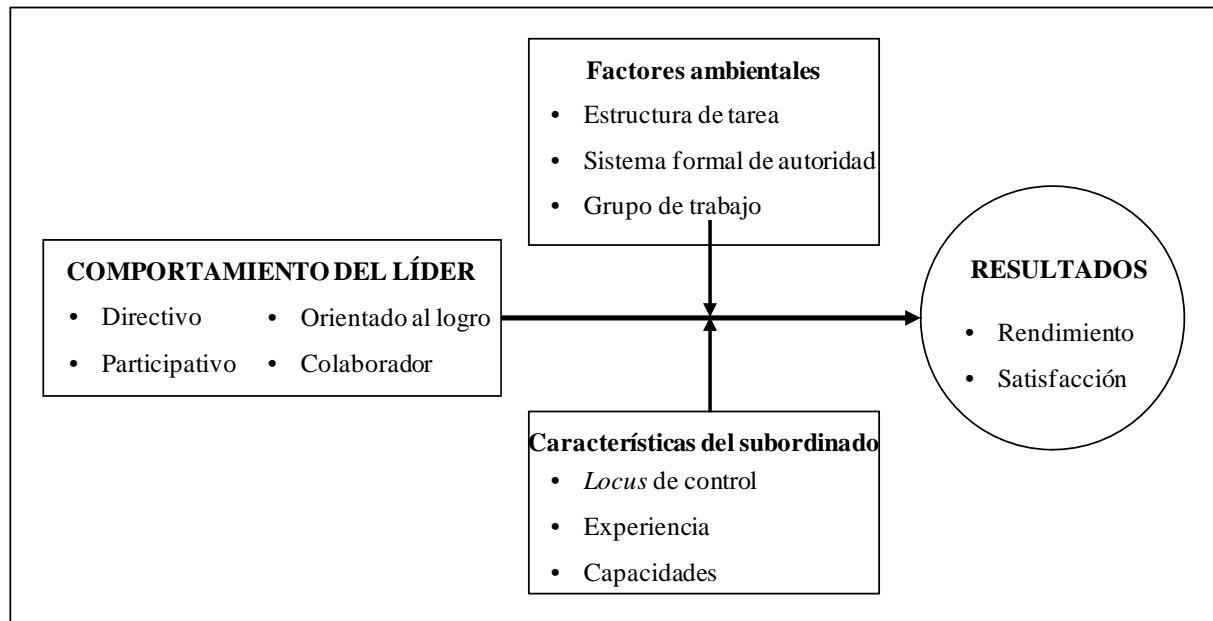
De acuerdo con la teoría del camino-meta, el comportamiento del líder es aceptable para los subordinados en la medida en que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. El comportamiento del líder es motivacional en la medida en que (1) hace que la satisfacción de necesidades de los subordinados dependa de una actuación eficiente, y (2) proporciona las instrucciones, guía, apoyo y premios que son necesarios para una actuación eficiente. Para probar estas afirmaciones, se identificaron cuatro comportamientos de liderazgo:

- El *líder directivo* deja que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, establece los trabajos que deben hacerse y proporciona instrucciones específicas de cómo realizar las tareas. Esto ofrece mucha similitud con la dimensión de estructura de iniciación de la Universidad de Ohio.
- El *líder colaborador* es amistoso y muestra interés por las necesidades de los subordinados. Es esencialmente sinónimo de la dimensión de consideración de la Universidad de Ohio.
- El *líder participativo* consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- El *líder orientado al logro* establece objetivos desafiantes y espera que sus subordinados rindan lo más posible.

Al contrario de la visión de Fiedler del comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría del camino-meta implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera o todos estos comportamientos dependiendo de la situación.

Como se observa en la figura 5.5, la teoría del camino-meta propone dos clases de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación entre el comportamiento del líder y los resultados: aquellas referentes al ambiente que están fuera del control de los subordinados (estructura de la tarea, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo), y aquellas que son parte de las características personales de los subordinados (*locus* de control, experiencia y habilidades observadas). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder que se requiere como un complemento si se quiere maximizar los resultados de los subordinados, mientras que las características personales de los subordinados determinan la manera en que se interpretan el entorno y el comportamiento del líder. Así que la teoría propone que el comportamiento del líder será ineficaz cuando sea redundante con las fuentes de la estructura ambiental o incongruente con las características de los subordinados.

Figura 4.5. Teoría del camino-meta



Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

Los siguientes son algunos ejemplos de hipótesis que se han derivado de la teoría del camino-meta:

- El liderazgo directivo conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o producen tensión que cuando están muy estructuradas y bien dispuestas.
- El liderazgo colaborador produce un alto rendimiento y satisfacción del empleado cuando los empleados están realizando tareas estructuradas.
- El liderazgo directivo se percibirá probablemente como redundante entre los subordinados con muchas habilidades o considerable experiencia.
- Cuanto más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, más mostrarán los líderes un comportamiento colaborador y menos importancia darán al comportamiento directivo.
- El liderazgo directivo llevará a una mayor satisfacción del empleado cuando hay un conflicto importante dentro de un grupo de trabajo.
- Los subordinados con un *locus* de control interno (aquellos que creen que ellos controlan su propio destino) estarán más satisfechos con un estilo participativo.
- Los subordinados con un *locus* de control externo estarán más satisfechos con un estilo directivo.

- Los líderes orientados al logro incrementarán las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto rendimiento cuando las tareas están estructuradas ambiguamente.

La investigación para verificar hipótesis como estas es generalmente alentadora. La evidencia apoya la lógica que sostiene la teoría. Esto es, la actuación y la satisfacción de los empleados se verán probablemente influenciadas positivamente cuando el líder compensa cosas de las que carecen tanto los empleados como la situación de trabajo. De esta manera, el líder que emplea tiempo explicando las tareas cuando están ya claras o el empleado tiene la habilidad y la experiencia para manejarlas sin interferencias, es probable que sea considerado como redundante e incluso como insultante.

En cuanto al futuro de esta teoría, hay que decir que su estructura ha sido examinada y parece tener un apoyo empírico de moderado a alto. Podemos, sin embargo, esperar ver más investigación centrada en el refinamiento y la extensión de la teoría incorporando variables moderadoras adicionales.

6. PLANTEAMIENTOS RECIENTES SOBRE EL LIDERAZGO

En los últimos años, algunos investigadores del liderazgo han vuelto a la “mina de los rasgos”, pero con una nueva perspectiva. Reconocen abiertamente que no es fácil descartar la realidad de que el público en general y los medios de comunicación tienen expectativas y estereotipos compartidos sobre lo que hace un líder eficaz y qué aspectos positivos del liderazgo son característicos. A pesar de los sofisticados modelos de contingencia de liderazgo que han sido desarrollados a lo largo de los últimos treinta años, lo cierto es que la mayoría de la gente utiliza teorías implícitas para explicar el éxito y el fracaso de un líder. En esta sección trataremos tres planteamientos recientes sobre el tema: la teoría de la atribución, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional *versus* el transformacional.

6.1. Teoría de la atribución del liderazgo

En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos. Utilizando la estructura de la atribución, los investigadores han descubierto que la gente caracteriza a los líderes con rasgos tales como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes capacidades verbales, agresividad, comprensión y

laboriosidad. De forma similar, se ha observado que un líder con una alta puntuación tanto en estructura de iniciación como en consideración es consistente con las atribuciones de lo que hace un buen líder. Es decir, con independencia de la situación, un líder de ese estilo tiende a ser percibido como el mejor.

Uno de los temas más interesantes en la teoría de la atribución sobre el liderazgo es la percepción de que los líderes eficaces son considerados generalmente consistentes o no vacilantes en sus decisiones. La evidencia señala que un líder “heroico” es percibido como alguien que defiende una causa difícil o impopular pero, con determinación y persistencia, al final tiene éxito.

6.2. Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos. Los estudios sobre el liderazgo carismático se han orientado, en su mayor parte, hacia la identificación de aquellos comportamientos que diferencian los líderes carismáticos de sus compañeros no carismáticos.

Varios autores han intentado identificar las características personales de los líderes carismáticos. Entre las conclusiones de uno de los análisis más recientes y amplios está que los líderes carismáticos tienen un objetivo idealizado que quieren alcanzar, un fuerte compromiso personal con su objetivo, son percibidos como personas no convencionales, tienen confianza en sí mismos y son percibidos como agentes de cambio radical más que como directivos del *estatus quo*.

En cuanto al impacto que los líderes carismáticos tienen sobre las actitudes y comportamiento de sus seguidores, un estudio descubrió que los seguidores de un líder carismático estaban más serenos, encontraban más sentido en su trabajo, obtenían más apoyo de sus líderes, trabajaban más horas, veían a sus líderes como personas más dinámicas y tenían tasas de rendimiento más altas que los seguidores de líderes no carismáticos pero eficaces. Otro estudio descubrió que las personas que trabajaban con líderes carismáticos eran más productivas y estaban más satisfechas que aquellas que trabajaban con líderes que se apoyaban en los comportamientos más tradicionales de estructura de iniciación y consideración. Dos estudios, por supuesto, proporcionan un conjunto limitado de información para generalizar a partir de ella. Necesitamos más investigación sobre este tema, pero las primeras evidencias son prometedoras.

Para concluir esta sección, tenemos que decir que el liderazgo carismático puede no ser siempre necesario para alcanzar altos niveles de rendimiento en el empleado. Puede que sea más apropiado cuando las tareas de los seguidores tienen un componente ideológico. Esto puede explicar por qué, cuando aparecen los líderes carismáticos, es más probable que sea en política, religión, épocas de guerra o cuando una empresa está introduciendo un producto radicalmente nuevo o enfrentándose con una crisis que amenaza su supervivencia. De hecho, los líderes carismáticos pueden llegar a ser un riesgo (inconveniente) para una organización una vez que ha pasado la crisis y la necesidad de un cambio dramático. La razón es que la excesiva confianza en sí mismos que tienen los líderes carismáticos a menudo llega a ser un inconveniente. Son incapaces de escuchar a los demás, se sienten incómodos cuando son desafiados por subordinados agresivos y empiezan a mantener una creencia injustificable en su “razón” sobre los temas.

6.3. Liderazgo transaccional *versus* transformacional

Una de las corrientes de investigación más reciente sobre el liderazgo es la que establece una clara diferencia entre dos tipos de líderes. El *líder transaccional*, sobre el que se basa la mayoría de las teorías sobre el liderazgo analizadas en este capítulo –los estudios de la Universidad de Ohio, el modelo de Fiedler, la teoría del camino-meta–, guía o motiva a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos clarificando los roles y requerimientos de las tareas. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien de la organización, y que es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Estos son los *líderes transformacionales*. Gracias a la fuerza de sus habilidades personales, transforman a sus seguidores elevando su sentido de la importancia y el valor de sus tareas al prestar una mayor atención a los intereses y necesidades de desarrollo de los mismos. Son capaces de emocionar e inspirar a los seguidores para que se esfuercen más en el logro de las metas del grupo. En el cuadro 5.1 se identifican y definen brevemente las cuatro características que distinguen a este tipo de líderes.

El liderazgo transaccional y el transformacional no deberían ser vistos como alternativas opuestas para lograr que se hagan las cosas. El liderazgo transformacional, se desarrolla sobre la base del transaccional produciendo niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que van más allá de lo que ocurría en el primero. Por otra parte, el líder transformacional también aporta algo más que el líder carismático, ya que éste último lo que pretende es que los seguidores adopten su visión sin ir más allá; en cambio, el líder transformacional tratará de generar en los seguidores la

capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino incluso los establecidos por él mismo. En resumen, la evidencia indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente correlacionado con tasas de rotación inferiores y con niveles de productividad y satisfacción del personal más altos que con el liderazgo transaccional.

Cuadro 5.1. Características de los líderes transaccionales y transformacionales

LÍDER TRANSACCIONAL

- *Recompensa contingente.* Acuerda el intercambio de esfuerzo por recompensas, promete recompensas por el buen desempeño, reconoce los logros.
- *Dirección por excepción (activo).* Observa y busca las desviaciones de las reglas y los estándares, realiza acciones correctivas.
- *Dirección por excepción (pasiva).* Interviene solamente si no se cumplen los estándares.
- *Laissez-faire.* Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones.

LÍDER TRANSFORMACIONAL

- *Carisma.* Proporciona visión y sentido de la misión, infunde orgullo, obtiene respeto y confianza.
- *Inspiración.* Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa de manera simple los propósitos importantes.
- *Estimulación intelectual.* Promueve la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de problemas.
- *Consideración individualizada.* Proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye, aconseja.

Fuente: Adaptado de Robbins (2004)

ACTIVIDADES

LA REORGANIZACIÓN EN LA ESCUELA DE TURISMO

La escuela de turismo en esta universidad del Norte de España había experimentado un crecimiento muy rápido. En un período de cuatro años, el número de miembros del profesorado había aumentado aproximadamente de quince a treinta y cinco. La mayoría de estos nuevos miembros eran jóvenes que habían terminado recientemente sus estudios superiores.

La coalición de poder dominante dentro de la escuela de turismo estaba formada por el director, Juan Suárez, y los jefes de departamento. Todos los jefes de departamento habían estado en la universidad durante varios años y tenían una considerable influencia. Aunque el director había venido de otra universidad y había estado en el puesto sólo unos pocos años, estaba rondando los sesenta y había sido elegido por los jefes de departamento porque se pensaba que él no “reorganizaría el barco”. Sin embargo, lo que la coalición dominante pasó por alto fue que ahora había más profesores jóvenes que en “los viejos tiempos” y que los directores generales de la universidad creían que el futuro de la escuela de turismo residía en los nuevos profesores.

El profesorado joven había llegado a frustrarse rápidamente debido al poder de Suárez y de los jefes de departamento. Sus ideas tenían poco peso en la escuela y todos los comités clave estaban dirigidos por la coalición de poder dominante. Pero, en lugar de buscar trabajo en otro lugar, los profesores jóvenes decidieron iniciar una “revuelta en palacio”. Sabían que eran suficientes y que tenían el apoyo del máximo responsable de la institución, Francisco González.

Varios de los profesores jóvenes acudieron a González para mostrarle una larga lista de problemas por los que pasaba la escuela de turismo. También presentaron evidencias que apoyaban su acusación de que el director no afrontaba eficientemente los problemas. Unas pocas visitas a González, seguidas de su propia evaluación de la situación, dieron como resultado la solicitud de dimisión de Suárez. Se nombró un director en funciones entre los jefes de departamento.

Curiosamente, pocos miembros de la coalición dominante consideraron que la revuelta fuera amenazadora. El hecho de que uno de los jefes fuera nombrado director en funciones tranquilizó a la coalición dominante, porque aún ostentaba el control. Los jefes de departamento tenían plena confianza en que el próximo director de la escuela mantendría el *status quo*.

En la junta de centro de la escuela celebrada varios meses después de la dimisión de Suárez, uno de los temas del día eran los nombramientos para que el comité de selección eligiera al nuevo director. Cuando surgió el tema, los profesores jóvenes estaban preparados. En menos de un minuto habían

conseguido nombrar y secundar a cinco de los suyos para los cinco puestos del comité. Se cerraron los nombramientos. De repente, quedó claro para todos los presentes en la reunión que los profesores jóvenes se habían cubierto las espaldas.

El comité de selección quería que la coalición de poder cambiara, y solo aquellos candidatos que secundaban tal cambio fueron recomendados como finalistas a González. Cuando el nuevo director fue nombrado, el profesorado joven tomó el control. Todos los puestos de jefes fueron cambiados. Los antiguos jefes fueron reemplazados por los nuevos. En consecuencia, la escuela de turismo fue reorganizada y los intereses de los profesores jóvenes se incluyeron en este cambio estructural. Se argumentaba que estos cambios eran necesarios para mejorar la eficiencia de la escuela de turismo. Que lo hiciesen era otra cuestión. Pero no hay lugar a dudas de que fomentaron los intereses del profesorado joven por la legitimación de su poder. El profesorado joven renovó totalmente los objetivos y la estructura de la escuela de negocios en su interés.

CUESTIONES:

1. ¿Qué podía haber hecho el director de la escuela y sus jefes de departamento para mantener su poder?
2. ¿Por qué necesitaba el profesorado joven una coalición para ejercer el poder?
3. ¿Cuál era la base de poder del profesorado joven? ¿Qué tácticas utilizaron?

BIBLIOGRAFÍA

Greenberg, J. y Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* (5ª ed.). Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Go, F.M., Monachello, M.L., y Baum T. (1996). *Human resource management in the hospitality industry*. USA: John Wiley & Sons.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid: McGraw-Hill.

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica* (6ª ed.). México: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Prentice-Hall.

EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cómo se denomina la base de poder que hace referencia a la influencia derivada de tener habilidades o conocimientos especiales?
 - a. Poder coercitivo.
 - b. Poder de recompensa.
 - c. Poder referente.
 - d. Ninguna de las anteriores.

2. ¿Qué base de poder, de las que se citan a continuación, se relaciona más con el carisma?
 - a. Poder legítimo.
 - b. Poder de recompensa.
 - c. Poder del experto.
 - d. Ninguna de las anteriores.

3. El comportamiento político que hace referencia a los comportamientos extremos que violan las “reglas del juego” implícitas es:
 - a. El comportamiento político legítimo.
 - b. El comportamiento político ilegítimo.
 - c. El comportamiento político irrelevante.
 - d. Ninguna de las anteriores.

4. ¿Cuál de los siguientes no es un factor de contingencia considerado por Fiedler en su teoría sobre el liderazgo?
 - a. La relación líder-miembro.
 - b. La madurez de los subordinados.
 - c. El grado de estructuración de la tarea.
 - d. La posición de poder del líder.

5. ¿Qué teoría del planteamiento situacional del liderazgo considera que el estilo de liderazgo es fijo, por lo que no puede adecuarse a la situación a la que se enfrente en cada momento?
 - a. El modelo de Fiedler.
 - b. La teoría de Hersey y Blanchard.
 - c. El modelo del camino-meta de House.
 - d. Todas las afirmaciones anteriores son ciertas.

6. Según los postulados de la teoría del camino-meta, ¿qué estilo de liderazgo es el más adecuado cuando los empleados desempeñan actividades estructuradas si pretende obtener niveles superiores de rendimiento y de satisfacción?
 - a. Un líder directivo.
 - b. Un líder colaborador.
 - c. Un líder orientado al logro.
 - d. Todas las anteriores son ciertas.

7. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo es el más adecuado, según la teoría de Hersey y Blanchard, cuando nos encontramos ante seguidores que están capacitados para realizar su trabajo, pero que no están motivados?
 - a. Ordenar.
 - b. Persuadir.
 - c. Participar.
 - d. Delegar.

8. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo es el que fomenta en los seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino incluso los establecidos por el propio líder?
 - a. El líder carismático.
 - b. El líder transaccional.
 - c. El líder transformacional.
 - d. Todas las afirmaciones anteriores son ciertas.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

1. d
2. d
3. b
4. b
5. a
6. b
7. c
8. c

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Comportamiento político: actividades que no son requeridas como parte del rol formal de una persona en la organización, pero que influyen, o intentan influir, en la distribución de ventajas y desventajas dentro de la organización.

Comportamiento político ilegítimo: comportamientos políticos extremos que violan las “reglas del juego” implícitas. Incluyen el sabotaje, el soplo y las protestas simbólicas, como la de vestir de manera poco ortodoxa, usar chapas de protesta o que los grupos e individuos enfermen repetidamente.

Comportamiento político legítimo: política normal de cada día: quejarse al supervisor, evitar la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones organizativas por la inercia en el comportamiento o por la excesiva adherencia a las normas, y desarrollar contactos fuera de la organización mediante actividades profesionales.

Consideración: grado en que una persona suele tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y aprecio por sus sentimientos. Muestra interés por el bienestar de sus seguidores, su comodidad, su estatus y su satisfacción.

Estructura de iniciación: medida en que el líder tiende a definir y estructurar su rol y los de los subordinados para la obtención de las metas. Incluye la conducta dirigida a organizar el trabajo, las relaciones de trabajo y los objetivos.

Estructura de la tarea: grado en que están sistematizadas (es decir, estructuradas o no estructuradas) las asignaciones de trabajos.

Líder orientado a la producción: líder que da prioridad a los aspectos técnicos o de tarea de su trabajo, puesto que su interés se centra en efectuar las tareas del grupo.

Líder orientado al empleado: líder que da mayor importancia a las relaciones interpersonales, muestra interés por las necesidades de sus subordinados y acepta la existencia de diferencias individuales entre estos últimos.

Liderazgo: capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas.

Liderazgo carismático: los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

Liderazgo transaccional: guía o motiva a sus seguidores en la dirección de los objetivos establecidos, clarificando los roles y requerimientos de las tareas.

Liderazgo transformacional: inspira a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien de la organización, y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

Madurez del trabajador: capacidad y deseo del individuo de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

Madurez para el trabajo: comprende los conocimientos y destrezas; los que la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros.

Madurez psicológica: denota la disposición o motivación para hacer algo; quienes la poseen en alto grado no necesitan un fuerte aliento externo, ya que están motivados intrínsecamente.

Poder: capacidad que A tiene para influir en el comportamiento de B, de forma que B haga algo que de otra forma no haría.

Poder coactivo: basado en el miedo o el temor.

Poder de recompensa: sustentado en la habilidad para distribuir recompensas.

Poder del experto: hace referencia a la influencia derivada de tener habilidades o conocimientos especiales, que hacen que alguien sea reconocido como “el que sabe mucho sobre algún tema”.

Poder legítimo: basado en los derechos formales que uno recibe como resultado de mantener una posición de autoridad dentro de una organización.

Poder referente: basado en la admiración de los demás por una persona, en la posesión de recursos o características personales deseadas por los demás.

Política organizativa: actividades que se realizan dentro de las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar poder así como otros recursos, con el objeto de obtener los resultados apetecidos por una persona en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo sobre las alternativas.

Posición de poder: grado de influencia de un líder por su posición en la estructura organizativa, que incluye el poder de contratar, despedir, imponer sanciones, conceder ascensos y aumentar el sueldo.

Rejilla gerencial de Blake y Mouton: representación gráfica de 81 estilos posibles de liderazgo, resultantes de combinar las dimensiones de orientación hacia el empleado y orientación hacia la producción.

Relación entre líder y miembros: factor que indica el grado de confianza, seguridad y respeto que tienen los subordinados hacia el líder.

Tácticas de poder: maneras por las que los que tienen poder intentan obtener lo que quieren.

Teoría contingente de Fiedler: modelo que propone que una buena actuación del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación da al líder.

Teoría de la atribución: el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos.

Teoría del camino-meta de House: el trabajo del líder es ayudar a sus seguidores a alcanzar sus objetivos, aclarando el camino a seguir, y proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus objetivos sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la organización.

Teoría del intercambio líder-miembro (ILM): los líderes, debido a las presiones de tiempo, establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados, llamado grupo interno, en el que depositan su confianza.

Teoría situacional de Hersey y Blanchard: teoría de contingencias que se centra en que un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado según la madurez de los seguidores.

Teorías de los rasgos o características del líder: teorías que tratan de identificar las características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad de líderes.

Teorías sobre el comportamiento del líder: los líderes se diferencian de los no líderes por comportamientos específicos.