



**Universidad
de Navarra**

Instituto de Empresa y Humanismo

**Programa Doctoral en Gobierno y Cultura de las
Organizaciones**

Tesis Doctoral

La Relación de Liderazgo

**Entre las Teorías del Liderazgo Situacional
y la Acción Humana**

Alejandro Torres Mojica

Director: Dr. Fernando Múgica Martinena

Enero, 2020

A Dios, por mi vida, familia y oportunidades.

A mi esposa, por su gran amor, dedicación y solidaridad... ¡mi inspiración y mi vida!

A mis hijos, por su compañía, confianza y ánimo permanente... ¡mi gran motivación!

A mis padres, por su ejemplo, sacrificios y esperanza... ¡mis raíces!

A mi director, por ser mi maestro, guía y gran amigo durante estos más de cinco años.

Abstract

La relación de liderazgo

Entre las teorías del Liderazgo Situacional y la Acción Humana

Alejandro Torres Mojica

Director: Fernando Música Martinena

En el amplio marco conceptual de *liderazgo* profundizo sistemáticamente en su aspecto *relacional*, centrándome de manera específica en la *relación líder- seguidor*. Analizo la relación desde dos puntos de vista diferentes pero complementarios: el de las ciencias del comportamiento y el de la sociología y antropología, representados respectivamente en la Teoría de Liderazgo Situacional (TLS) de P. Hersey y Ken Blanchard, y la Teoría de la Acción Humana (TAH) de Juan Antonio Pérez López.

Para desarrollar eficazmente lo anterior, identifico y describo *siete dominios* críticos de la *relación de liderazgo (líder – seguidor)*, y me apoyo en cada uno de ellos (*poder, libertad, ética, motivación decisiones, aprendizaje y efectividad*), para tender puentes y generar diálogos muy específicos entre las teorías antes mencionadas (TLS y TAH), mostrando las suficiencias, insuficiencias y complementariedades de cada una de ellas, y las ventajas que trae estudiar este importante aspecto del liderazgo (*relación líder - seguidor*), basándose tanto en dominios como en disciplinas académicas.

Palabras clave: Liderazgo, relación de liderazgo, dominios: poder, libertad, ética, motivación, decisión, aprendizaje y efectividad, campo dinámico.

Abstract

Leadership relationship

Between the Situational Leadership Theory and Human Action Theory

Alejandro Torres Mojica

Director: Fernando Múgica Martinena

In the broad conceptual framework of *leadership*, I systematically delve into its *relational* aspect, focusing specifically on the *leader-follower relationship*. I analyze this *relationship* from two different but complementary points of view: that of *behavioral sciences* and that of *sociology and anthropology*, represented respectively in the *Situational Leadership Theory (SLT)* of P. Hersey and K. Blanchard, and the *Theory of Human Action (TAH)* by Juan Antonio Pérez López.

To effectively develop the analysis, I identify and describe *seven critical domains of the leadership relationship* (leader - follower), and I rely on each of them (*power, freedom, ethics, motivation decision, learning and effectiveness*), to build bridges and generate very specific dialogues between the theories mentioned above (SLT and TAH), showing the sufficiencies, insufficiencies, and complementarities of each of them, and the advantages of studying this important subject of *leadership (leader-follower relationship)*, based on both, *domains (7x)* and *academic disciplines* (Psychology and Sociology-Anthropology).

Key words: Leadership, leadership relationship, domains: power, freedom, ethics, motivation, decision, learning and efficiency, dynamic camp.

Contenido del trabajo de investigación

Introducción.....	15
Capítulo I. Liderazgo – Marco general	25
I.1. Definiciones de liderazgo.....	25
I.2. Liderazgo y <i>management</i>	33
I.2.1. Liderazgo.....	36
I.2.2. <i>Management</i>	40
I.2.3. Liderazgo vs. <i>management</i>	49
I.2.4. Conclusiones sobre liderazgo y <i>management</i>	58
I.3. Teorías contemporáneas del liderazgo	61
I.3.1. Teoría de los rasgos.....	63
I.3.2. Teorías conductuales o del comportamiento.....	67
I.3.3. Teorías de contingencia – Situacionales	74
I.3.4. Tendencias posmodernas del liderazgo.....	85
I.3.5. Conclusiones sobre teorías del liderazgo	99
I.4. Líder y liderazgo.....	100
I.5. Conclusiones capítulo I.....	104
Capítulo II La relación líder/seguador – Siete dominios.....	109
Introducción.....	109
II.1. La naturaleza de la relación L/S.....	112
II.1.1. El seguidor.....	114
II.1.2. Teorías de Intercambio.....	117
II.1.2.1. Intercambio Líder Seguidor (LMX).....	117
II.1.2.2. Intercambio Social (SX).....	121

II.2. Identificación de los dominios del estudio.....	126
II.2.1. Poder.....	130
II.2.2. Libertad.....	139
II.2.3. Ética.....	153
II.2.4. Motivación.....	162
II.2.5. Decisión.....	175
II.2.6. Aprendizaje.....	188
II.2.7. Efectividad	200
II.3 Conclusiones del Capítulo II.....	210
Capítulo III Teorías de Liderazgo Situacional y Acción Humana.....	215
Introducción.....	215
III.1. Teoría de Liderazgo Situacional -TLS	216
III.1.1. Conceptos fundamentales del modelo Situacional	222
III.1.2. El Modelo de Liderazgo Situacional	230
III.1.3. Autores y conceptos fuente de Teoría Situacional	239
III.1.4. Críticas a la Teoría del Liderazgo Situacional	250
III.1.5. La TLS y los siete dominios Relación de Liderazgo	253
III.1.5.1. TLS y Poder	253
III.1.5.2. TLS y la Libertad	257
III.1.5.3. TLS y la Ética	258
III.1.5.4. TLS y la Motivación	260
III.1.5.5. TLS y la Decisión	262
III.1.5.6. TLS y el Aprendizaje	264
III.1.5.7. TLS y la Efectividad	266
III.1.6. Conclusiones TLS	270
III.2. Teoría de la Acción Humana –TAH	273
III.2.1. Conceptos fundamentales de la Acción Humana	276
III.2.2. El Modelo Antropológico de la organización	289
III.2.3. Autores y conceptos fuente de la Acción Humana	293
III.2.4. Críticas a la Teoría de la Acción Humana	300
III.2.5. La TAH y los siete dominios Relación de Liderazgo	

III.2.5.1. TAH y Poder	302
III.2.5.2. TAH y la Libertad	304
III.2.5.3. TAH y la Ética	308
III.2.5.4. TAH y la Motivación	310
III.2.5.5. TAH y la Decisión	314
III.2.5.6. TAH y el Aprendizaje	317
III.2.5.7. TAH y la Efectividad	319
III.2.6. Conclusiones TAH	321
III.3. Conclusiones Capítulo III	325
Capítulo IV Diálogo TLS y TAH: Relación de Liderazgo y los Siete Dominios	
Introducción	329
IV.1. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y <i>Poder</i>	331
IV.2. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y <i>Libertad</i>	345
IV.3. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y <i>Ética</i>	355
IV.4. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y <i>Motivación</i>	365
IV.5. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y <i>Decisiones</i>	376
IV.6. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y <i>Aprendizaje</i>	387
IV.7. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y <i>Efectividad</i>	397
IV.8. Conclusiones del Capítulo IV	407
Conclusiones Tesis	411
Bibliografía	421

Lista de tablas y figuras

Tabla 1. Concepciones o modelos de personas y de organización	43
Tabla 2. Diferencias entre manager y líder, según Kotter	53
Tabla 3. Características del líder y del manager, según Zaleznik	57
Tabla 4. Tipología del liderazgo del servicio	98
Tabla 5. Comparación de escalas de Poder	340
Tabla 6. Complementariedad de las teorías TLS y TAH	407
Figura 1. Modelo de liderazgo de Universidad de Míchigan	68
Figura 2. Estructura de liderazgo de Ohio State University	70
Figura 3. El grid gerencial	72
Figura 4. Matriz de variables situacionales	76
Figura 5. Modelo de Tannenbaum y Schmidt	77
Figura 6. Modelo 3D de Reddin	79
Figura 7. Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	83
Figura 8. Siete bases el poder, según Hersey y Blanchard	84
Figura 9. El proceso de liderazgo, según Dunham y Pierce	103
Figura 10. Proceso de Liderazgo -Dunham y Pierce	110
Figura 11. 7 Dominios Relación Liderazgo	128
Figura 12. Modelo básico de motivación	165
Figura 13. Factores de Motivación Herzberg	169

Figura 14. Estilos básicos de Liderazgo Situacional	234
Figura 15. Escala de niveles de desarrollo o madurez del seguidor	235
Figura 16. Modelo de Estilos de Liderazgo Vs. Niveles de desarrollo	237
Figura 17. El Grid gerencial de Blake y Mouton	241
Figura 18. Modelo de Tannenbaum y Schmidt	244
Figura 19. Matriz de variables situacionales - Fiedler	245
Figura 20. Fuentes de Poder y Niveles de Madurez	249
Figura 21. Correlación entre Motivación, Poder y Madurez del seguidor	249
Figura 22. Estilos de liderazgo, niveles de madurez y fuentes de poder	256
Figura 23. Continuum del liderazgo exitoso y efectivo de B. Bass	269
Figura 24. Modelo antropológico -Octógono-	289
Figura 25. Esquema de análisis de decisiones de la TAH	316
Figura 26. Correlación Motivación, Poder y Madurez para la TLS	368

Introducción

El objetivo general del presente trabajo es analizar y comparar la manera como las teorías Liderazgo Situacional de P. Hersey y Ken Blanchard y de la Acción Humana de Juan Antonio Pérez López abordan la relación líder - seguidor. Para hacerlo de manera sistemática describiré esta *relación de liderazgo*, en cada teoría, como un campo dinámico compuesto por siete dominios o variables, para luego tender puentes entre ambas y contrastar sus enfoques en profundidad. El tema es relevante porque a través de la relación líder – seguidor es que se hace posible la concreción de los planes y objetivos en cualquier organización. En la medida que se consiga un entendimiento más profundo de la relación de liderazgo, será posible mejorar su calidad, y con ello, tener mejores líderes, seguidores, empresas y sociedad.

Dada la experiencia personal como directivo, consultor y docente, el tema de liderazgo tiene para mí un interés muy marcado por las implicaciones que tiene este fenómeno social a todo nivel. Hice parte del “mundo corporativo” durante más de 30 años donde no sólo fui actor, sino que fui testigo de “primera fila” de la práctica del liderazgo de numerosos ejecutivos con diferentes nacionalidades, en diferentes geografías, empresas, y sectores económicos.

En esos años tuve también la oportunidad de participar en diferentes programas de “management” y “desarrollo de liderazgo” dictados por prestigiosas universidades y con reconocidas empresas propietarias de modelos conceptuales, como el de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

Como resultado de lo anterior, pude ver con claridad la importancia que tiene el liderazgo, y específicamente la relación líder – seguidor en la consecución en cantidad y calidad de los resultados empresariales, incluida la calidad de vida de todas las personas afectadas por el funcionamiento de ellas. Entender correctamente el rol del liderazgo, comprender el impacto que tiene en otros el estilo de dirección, definir adecuadamente la filosofía directiva y tener una clara concepción antropológica de la organización, son elementos clave que marcan la diferencia en la consecución de la sostenibilidad empresarial en los campos económico, social y ecológico.

Complementé también estos largos años de experiencia en el “sector real” con la docencia en temas organizacionales -actividad en la que continúo de tiempo parcial- y con el

programa de maestría en Gobierno y Cultura de las Organizaciones (UNAV 2014), donde tuve la oportunidad de profundizar en muchos aspectos humanistas de la empresa, incluida la teoría de Acción Humana de J. A. Pérez López.

Todas estas vivencias mencionadas me han dejado un cúmulo de conocimientos, experiencias e inquietudes de amplio espectro con relación al proceso de liderazgo, especialmente con aquellos elementos que vinculan bidireccionalmente al líder y al seguidor, de tal manera que cuando llegó el momento de definir el tema de la presente investigación no dudé en preparar la propuesta de “La relación de liderazgo” y presentarla para discusión y aprobación de mi director.

En el mundo corporativo los temas relacionados con el liderazgo llaman mucho la atención y es muy común encontrar una gran cantidad de publicaciones que van desde investigaciones serias de gran calado y contribución científica, hasta “decálogos” y “recetas” llenas de “lugares comunes” que pretenden convertir la actividad del liderazgo en algo “de moda”, simplista, especulativo, o mecánico, que ojalá los “líderes” puedan “seguir paso a paso” y les asegure que permanecen “a la vanguardia” en la implementación de las últimas tendencias de la cuestión.

Estoy convencido, en términos personales y profesionales, de la importancia e impacto del liderazgo para conseguir el éxito sostenido en las organizaciones, y por esta razón considero que este trabajo es pertinente, relevante y de interés para éstas, y para las empresas en particular, pues enfrentan retos cada vez más grandes y complejos, como la competencia global, la guerra del talento, la desregulación, el crecimiento rentable, las tecnologías disruptivas, la reputación, el medio ambiente, etc., desafíos que no se superan con “recetas” ni “lugares comunes”.

Los equipos de liderazgo de las empresas son responsables de hacer la lectura correcta del entorno con sus desafíos, problemas y necesidades, y de encontrar las soluciones para resolverlas y satisfacerlas favorablemente; como corolario de lo anterior, entre mayor sea el nivel de calidad de liderazgo en una organización, ésta tendrá mayor probabilidad de conseguir y mantener el éxito en el tiempo. La reputación, productividad, innovación, crecimiento, sostenibilidad, rentabilidad, ciudadanía corporativa, unidad, etc., son ejemplos de variables de resultado de las organizaciones, y cada una a su vez, es el reflejo de la calidad de su liderazgo.

Por otro lado, en términos de “capitalización bursátil”, el mercado tiende a reconocer un mayor “valor” a aquellas empresas que considera mejor dirigidas y que tienen una alta capacidad de “generar valor” para todos los grupos de interés. Esto sólo lo logran las empresas que poseen un alto nivel de calidad de liderazgo con relaciones líder -seguidor de muy alta calidad; este punto de desarrollo exige mejoramiento continuo y para ello es importante entender bien la naturaleza de la *relación de liderazgo* y las diferentes variables con las que se describe y analiza.

La literatura científica del liderazgo trata estos temas principalmente desde el punto de vista de sus escuelas de pensamiento y disciplina -psicología, sociología, antropología, etc.- y no es fácil encontrar estudios comparativos entre teorías usando un esquema transversal de variables que actúan en un contexto de campo dinámico, que es lo que me propongo hacer en el presente trabajo con las teorías de Liderazgo Situacional y Acción Humana. Es central en este esfuerzo la identificación y desarrollo de siete dimensiones de la *relación de liderazgo* para que estas variables se constituyan en elementos fundamentales-transversales de comparación, y palancas distintivas para el mejoramiento de la calidad del liderazgo en las organizaciones.

No hay una sola teoría que pueda, ella sola, dar respuesta a los interrogantes ni satisfacer las inquietudes con respecto al liderazgo y el vínculo líder - seguidor, ni una sola disciplina científica que esté en capacidad de brindar las explicaciones requeridas para comprender integralmente la *relación de liderazgo*. Por esta razón, considero interesante hacer un esfuerzo de análisis comparativo entre dos teorías con orígenes diferentes, pero complementarias, que me permita cimentar esta investigación sobre una base más amplia de visiones, conocimientos y herramientas. Para concretar este análisis enriquecido, buscaré las sinergias existentes entre las teorías de Liderazgo Situacional, inspirada básicamente en la psicología y la de Acción Humana, apoyada principalmente en la antropología, para escalar el nivel de entendimiento del liderazgo y la relación líder -seguidor con el fin de contribuir a la mejora de su calidad.

Es importante mencionar que esta investigación, que compara dos teorías de liderazgo en la forma de abordar la *relación de liderazgo*, tiene unas limitaciones claramente marcadas por el número de variables que utilizo para describirla -siete- y teorías de liderazgo comparadas -dos-, que no permiten ser verdaderamente exhaustivo en el análisis y

conclusiones. Sin embargo, es importante anotar que usar los conceptos de “dominio” y de “campo dinámico” para desarrollar sistemáticamente esta comparación de teorías de liderazgo en este trabajo, lo hace diferente y brinda la oportunidad de desplegarlo en una forma poco convencional.

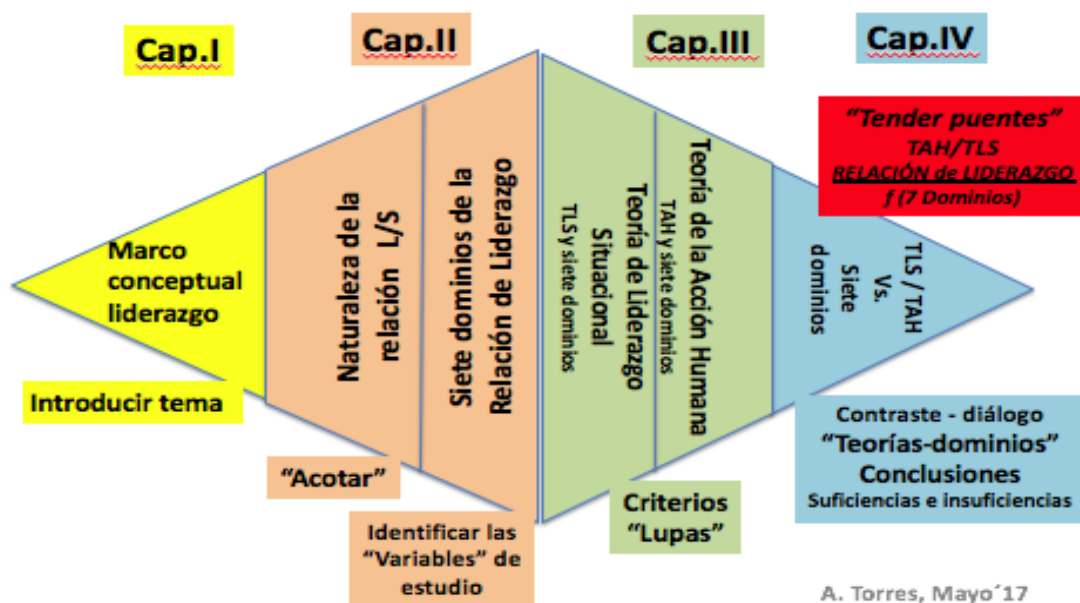
Teniendo en cuenta la naturaleza del tema y que el material disponible para investigar sobre liderazgo es tan vasto, decidí utilizar en este trabajo una metodología cualitativa que me ofrezca espacio para la descripción, análisis e interpretación, y me facilite el camino de llevar adelante el ejercicio comparativo entre dos teorías de liderazgo - Liderazgo Situacional y Acción Humana- inspiradas básicamente en diferentes disciplinas científicas -psicología y antropología-.

Esta metodología cualitativa es dinámica por naturaleza y requiere exploración de textos y entendimiento para responder con diferentes perspectivas las preguntas que me planteo referentes al complejo fenómeno social de la *relación de liderazgo*, donde el mayor énfasis no está en evaluar las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo y comprenderlo con la ayuda de éstas.

La estructura que utilizaré para desarrollar este trabajo de investigación tiene dos fases: una primera más inductiva, con dos capítulos (I y II) donde, en el mundo del liderazgo y del “management”, expongo y acoto el concepto de la *relación de liderazgo*, defino su marco teórico, y propongo algunos elementos o variables clave (dimensiones) para describirla y analizarla; y una segunda fase, más analítica y deductiva, también de dos capítulos (III y IV), donde presento y tiendo puentes entre las teorías de Liderazgo Situacional y Acción Humana, comparo sistemáticamente la forma como éstas abordan la *relación de liderazgo*, y llego a conclusiones que muestran los elementos comunes, diferentes, y oportunidades de complementación entre ellas. Por último, y a manera de cierre, comparto unas reflexiones finales de orden personal sobre la *relación de liderazgo* que pueden servir como posibles temas de profundización en futuras investigaciones.

Esta lógica de desarrollo la represento gráficamente con la ayuda del siguiente esquema, en el que se pueden ver de manera integrada las etapas y elementos que acabo de mencionar, y que explicaré con más detalle en los siguientes párrafos.

Estructura Trabajo de investigación Relación de Liderazgo – TAH/TLS



Para cumplir cabalmente con el objetivo general de este trabajo – que es: “analizar y comparar la manera como las teorías de Liderazgo Situacional de P. Hersey y Ken Blanchard y de la Acción Humana de Juan Antonio Pérez López abordan la relación líder - seguidor” – era necesario contestar secuencialmente cuatro grandes preguntas, que al final se convirtieron en la guía capitular de esta tesis. Estas preguntas son las siguientes:

- 1- ¿Cuál es el marco conceptual necesario para entender integralmente la relación líder - seguidor?
- 2- ¿Qué es la *relación de liderazgo*? ¿Cuál es su naturaleza, y con qué variables o dimensiones puedo definirla y analizarla?
- 3- ¿Qué son las teorías de Liderazgo Situacional y Acción Humana, y cómo explican éstas la *relación de liderazgo* en función de las variables o dominios con que la defino? Y,
- 4- ¿Cómo comparan las formas en que las teorías de Liderazgo Situacional y Acción Humana conciben y describen la *relación de liderazgo*, en cada una de las variables que la detalla? Fue así, como el desarrollo de las respuestas a estas cuatro preguntas se convirtieron en los cuatro capítulos de este estudio y que detallo a continuación.

Con el fin de desarrollar adecuadamente el punto de partida del tema de investigación, en el primer capítulo propongo de manera monográfica y comparativa el marco conceptual básico del “liderazgo como un proceso”, utilizo para ello el modelo de Durham y Pierce donde sitúo el tema central de esta investigación, y que llamo a partir de ese momento, la “Relación de Liderazgo”. Para conseguir lo anterior, parto de diferentes definiciones y teorías contemporáneas de “management” y liderazgo, comparo y hago distinciones entre los conceptos de liderazgo, “management”, líder, y liderazgo, diferenciando de esta manera el hombre y el proceso. En este recorrido acudo a diversos autores clásicos y contemporáneos para profundizar en sus ideas y propuestas, pues representan las diferentes escuelas y teorías necesarias para empezar a construir el inventario de enfoques, conceptos, términos, lenguaje, situaciones, y autores que se requiere consultar para poder avanzar de manera sólida en las distintas fases del presente trabajo. Queda claro en este primer capítulo, entre otras cosas, que el liderazgo no es el líder ni el “management”, es relacional de influencia recíproca, interacción social, es desarrollable; que detrás de cada paradigma hay una concepción antropológica del hombre capaz de construir capacidades organizacionales únicas.

El segundo capítulo, que es monográfico, analítico y propositivo, es muy importante en el sentido que amplía y profundiza, en el marco del modelo de Durham y Pierce, el concepto central del estudio *-relación de liderazgo-*, tanto en su naturaleza, como en la definición de las variables clave con las que lo describiré y analizaré. Para desentrañar la naturaleza de la *relación de liderazgo*, además de ahondar en el concepto poco estudiado de “seguidor” (Kelley), acudí a las dos teorías de intercambio – Intercambio Líder-Seguidor -LMX- (Graen y Uhl Bien) y la de Intercambio Social -SX- (Homans y Blau) que me aseguraron dos visiones complementarias -psicología y antropología-sociología- de la relación líder-seguidor.

Inspirado en la Teoría del Campo (K. Lewin), en la investigación de este trabajo y mi experiencia personal, identifiqué siete variables o dominios distintivos, coexistentes, e interdependientes, que me permitieron analizar, entender, y explicar de manera integral y sistemática, aunque no exhaustiva, las diferentes dimensiones que afectan la *relación de liderazgo*. Estos dominios son: *Poder, Libertad, Ética, Motivación, Decisión, Aprendizaje y Efectividad*. El orden de los siete dominios de la *relación de liderazgo* fue pensado con una visión aristotélica del principio “Potencia–Acto”. En la *relación de*

liderazgo está presente continuamente este principio por la capacidad creadora -de nuevas y mejores situaciones- que tiene el hombre libre, convirtiendo la posibilidad del ser (potencia) y su actualización (aprendizaje), en movimiento y realización (acto).

La *relación de liderazgo* es un proceso que se inicia con el (1) *poder* entendido como una capacidad o posibilidad de ser o hacer que algo suceda (**Potencia**), en una relación de hombres (2) *libres*, que buscan el bien de manera (3) *ética*, que se mueven por el (4) *motivo* correcto, tomando las mejores (5) *decisiones* posibles, y que (6) *aprenden* de ellas para hacerlo consistentemente mejor, y como resultado son cada vez más (7) *efectivos* en la consecución de resultados (**Acto**). Para adelantar la comparación sistemática de cómo abordan las teorías de Liderazgo Situacional y de Acción Humana la *relación de liderazgo* (capítulos III y IV), me apoyaré permanentemente en estas siete variables o dimensiones.

En el tercer capítulo, presento las dos teorías de liderazgo -Situacional (Hersey y Blanchard) y de Acción Humana (J.A. Pérez López)- que compararé en la manera de abordar la relación de liderazgo. Para cada una de ellas presento a sus autores, explico su enfoque-escuela y marco conceptual, expongo su propio modelo con los elementos constitutivos y relaciones correspondientes, menciono los autores fuente con las ideas y conceptos que sirvieron de base e inspiración para su propuesta, hablo de sus seguidores, y comparto las críticas que se le hacen. A partir de este punto, profundizo sistemáticamente, para cada teoría, en la manera como conciben, abordan y le dan peso a cada una de las siete variables con que describo *la relación de liderazgo*.

Al final de este tercer capítulo se verá claramente la inspiración de la psicología y de la antropología, en las teorías Situacional y de la Acción Humana, respectivamente, y que, aunque lo hacen de forma diferente y con distintos pesos, estas dos teorías tienen en cuenta las variables *Poder, Libertad, Ética, Motivación, Decisión, Aprendizaje y Efectividad* para explicar lo que ocurre en el intervalo de la relación líder-seguidor o *relación de liderazgo*.

En el cuarto capítulo, que es más analítico, comparativo y conclusivo, me centro en contestar la última pregunta de este estudio: *¿Cómo contrastan las teorías de Liderazgo Situacional y de Acción Humana, en la forma de concebir y describir la “Relación de Liderazgo” en cada uno de los siete dominios?* Para ello diseñé una manera de

comparación dialógica con un mayor grado de libertad y aporte personal, uno a uno de los dominios, donde identifiqué los elementos comunes, diferentes y los complementarios entre las dos teorías. Como la *relación de liderazgo* es un sistema *dinámico* y tiene la capacidad de convertir *situaciones posibles* en *hechos concretos*, abordé este capítulo con una *doble lógica*: la aristotélica de “Potencia – Acto” que permite un “movimiento creador” del hombre a partir de la *relación de liderazgo*, que va desde el Poder (Potencia) hasta la Eficiencia (Acto), y la lógica de la *Relación de Liderazgo* como Campo Dinámico -K. Lewin- en la que se pueden representar las siete dimensiones, que se asocian, tienen “magnitudes”, e interactúan entre ellas para tener resultados específicos.

A partir de lo anterior, hice un ejercicio de contraste entre las dos teorías para hacer énfasis en la manera como pueden complementarse y aportar una a la otra en el entendimiento y desarrollo del concepto de *la relación de liderazgo*. Como resultado, es notoria la conclusión de que la teoría de liderazgo Situacional es más prescriptiva, entre tanto que la de Acción Humana es más prospectiva; además, es claro también que ninguna teoría ni disciplina académica es suficiente en el poder y la completitud de sus explicaciones para entender fenómenos sociales complejos como lo es el de la *relación de liderazgo*.

Para terminar, en el aparte de conclusiones finales de la tesis evito ser reiterativo, y por ello, en lugar de volver a presentar las conclusiones capitulares ya expuestas, dejo consignadas algunas reflexiones personales en distintos aspectos de la *relación de liderazgo*, que pueden llegar a ser elementos o temas de investigación en el futuro.

Todas las traducciones de los textos en inglés que se hicieron para este trabajo son de responsabilidad del autor; al final de cada capítulo se encuentra la información correspondiente a su bibliografía.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer de manera especial a mi director de tesis, Dr. Fernando Múgica por su continuo e incondicional apoyo en todas las etapas del proceso: la definición del tema, la estructuración, definición de límites, las continuadas revisiones detalladas -exigentes pero gentiles- que iban desde el fondo hasta la forma, los autores de referencia, materiales

bibliográficos, sugerencias y recomendaciones. Cinco años de acompañamiento como maestro, guía y amigo...

A mi familia: A mi esposa Silvia que con su consejo, amor y paciencia, me dio permanentemente ánimo, confianza, seguridad y la fuerza física y moral durante estos cinco años, a mis hijos: Juan Pablo, Daniel Eduardo y María Claudia quienes siempre me acompañaron de corazón, animaron en este emprendimiento y me impulsaron con su amor y motivación. A los nuevos miembros de mi familia, Edward, Katie y Severine, y a mis nietos Matilda y Tobías, por la ilusión que me proporcionaron con su llegada. Sin el apoyo de toda mi familia, nada de esto habría sido posible, su amor y “fe en la causa” fue mi gran incentivo.

Al Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, por haberme permitido ser parte de este programa y depositar en mí su confianza y aprecio como persona y profesional.

A Dios, por darme la afortunada existencia, la salud y motivación suficientes para emprender y persistir en esta “faena”... ¡y permitirme culminarla!

Capítulo I. Liderazgo – Marco general

Para poder desarrollar y profundizar el tema de investigación en la presente tesis, es necesario, en este primer capítulo, enmarcarlo en el concepto de liderazgo, el cual ha sido tratado de manera amplia y diversa por numerosos autores que a su vez, representan distintas escuelas, concepciones, abordajes y tendencias. De esta manera monográfica, por cierto, se empezará a construir el inventario de situaciones, enfoques, conceptos, términos, lenguaje y autores que se requiere tener presente para poder seguir el desarrollo y avance del presente trabajo en sus distintas fases.

Los aportes del autor en este primer capítulo serán los de identificación, presentar, conexión, contraste y complemento de los conceptos que compondrán el marco general del presente trabajo.

: iniciaré Presentaré a) Algunas de las definiciones más representativas de *liderazgo*, de las incontables que hay, para encontrar en ellas elementos comunes y ubicarlas en su contexto histórico e ideológico; b) Contrastaré el concepto de *liderazgo* con el de *management* para entender qué relación tienen, cómo se diferencian y constatar cómo han avanzado éstos de manera paralela especialmente en el último siglo; c) Profundizaré luego en las principales teorías y enfoques contemporáneos de liderazgo, mostrando cómo ha evolucionado su concepción, sus elementos esenciales, argumentos que los soportan, y modelos funcionales; d) Para completar este marco conceptual inicial haré un análisis detallado de las diferencias entre los términos líder y liderazgo y así poder distinguir al hombre del proceso; y e) Cerraré este primer capítulo con unas conclusiones sobre qué es el *liderazgo*, cómo se diferencia del *management*, cómo lo abordan las diferentes escuelas y cuál es la diferencia entre *líder* y *liderazgo*.

I.1. Definiciones de liderazgo

Lo primero que hay que decir es que no existe una definición universal de liderazgo ni una que sea generalmente aceptada por ser éste un fenómeno social muy complejo; Stodgil, en su obra *Handbook of Leadership*, 1974, decía que había tantas definiciones como personas que habían intentado hacerlo.

Mostraré en este subcapítulo la diversidad de abordajes que se han usado para explicar este concepto e identificaré elementos comunes entre las definiciones seleccionadas. Podremos, con la ayuda de estas definiciones, ver maneras muy distintas de tratar,

desarrollar y explicar el fenómeno del *liderazgo*; observaremos cómo cada una de ellas contribuye desde su enfoque y disciplina a su entendimiento integral. Con seguridad podremos concluir que todas las definiciones son, de alguna manera, complementarias.

Desde los autores clásicos hasta los contemporáneos, los teóricos-académicos, los prácticos, políticos, militares, filósofos, sociólogos, psicólogos, y profesionales de distintas disciplinas han tratado de encontrar, por su gran importancia e impacto en la sociedad, formas de definir lo que es un líder y lo que no es, sus características y sus comportamientos. Es claro entonces que el *liderazgo* hoy y por muchos años más en el futuro, seguirá siendo objeto prioritario de estudio e investigación por *académicos* y *prácticos*.

Recordemos por un momento lo mucho se ha discutido si los líderes nacen o se hacen, si deben tener rasgos y comportamientos característicos y comunes, si se deben adaptar a las diferentes situaciones, si deben tener “carisma”, si deben ayudar a transformar, lograr y trascender... estas afirmaciones, elementos, y otros más los veremos reflejados de manera explícita a continuación en las definiciones seleccionadas de *liderazgo*. Todas ellas nos van a ayudar a identificar distintos abordajes del tema y a encontrar *elementos comunes*.

Las definiciones que encontramos de *liderazgo* y *líder* en el diccionario de la Real Academia Española (RAE), son las siguientes: *liderazgo*: “Condición de líder. Ejercicio de las actividades del líder. Situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”; *líder*: “Del inglés *leader* ‘guía’. Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad. Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva”. Este tipo de definiciones para el propósito de nuestro estudio es claramente insuficiente por cuanto el contexto empresarial y organizacional en que trataremos estos conceptos, es bastante más complejo.

Antes de presentar las definiciones que dan de *liderazgo* los académicos y gurús actuales he seleccionado, a manera de contraste y para encontrar puntos en común, siete (7) definiciones bien representativas y planteadas desde los griegos (2), pasando por el antiguo oriente (1), la edad media (1), y cierro con las definiciones de un político (1), un militar (1) y de un líder deportivo (1) contemporáneos.

En la época clásica, los griegos no hablaban de *líderes* sino de *gobernantes* y éstos fueron bien descritos por los grandes filósofos de este tiempo. Mireya Tintoré, en su artículo “El liderazgo en la antigüedad clásica”, plantea que “existía también la tradición, por lo menos hasta Sócrates, de que los mejores ciudadanos consagrasen su vida al cuidado de la *res publica*”¹. También recuerda que Aristóteles en *La política*, define cómo debe ser el gobernante que dirija la polis y da dos características principales, “a la vez virtuoso y hábil: porque la habilidad no es menos necesaria que la virtud para el hombre de estado”².

El *liderazgo*, si se le puede llamar así, en el antiguo Oriente se trató según la idea que el *confucionismo* tenía del *líder*, representada en el libro *El arte de la guerra* del legendario general chino Sun Tzu donde el autor identifica al “general-líder” como uno de los *cinco factores* para valorar en la guerra, y a ese respecto dice: “El general ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina... y si el comandante toma en cuenta estos planes, lo más seguro es que vencerá y por consiguiente debe ser conservado”³.

En el contexto europeo del siglo XVI, Maquiavelo tenía clara su idea de cómo liderar y la representó en la función del *príncipe*. Para él, desde la perspectiva de su tiempo, ser un *buen líder* significaba tener astucia, ser pragmático poseer inteligencia, tener encanto personal y ser despiadado. “No es preciso que un príncipe posea todas las virtudes, pero es indispensable que aparente poseerlas... el tenerlas y practicarlas siempre es perjudicial, y el aparentar tenerlas, útil”⁴.

En el campo de la *política* tenemos un ejemplo de definición de *liderazgo* ampliamente conocido y mencionado, del experimentado militar y ex-presidente de Estados Unidos Dwight Eisenhower, que dice, “liderazgo es el arte de hacer que otro haga algo que usted quiere que haga, porque él quiere hacerlo”⁵.

¹ Tintoré, M, “El liderazgo político en la antigüedad clásica”, *Revista de Estudios Políticos* 121, Julio-Septiembre 2003, p.211.

² Aristóteles, *La política*, Alianza Editorial, Madrid, 2015, Libro III, cap. 4, p.148.

³ Sun Tzu, *El arte de la guerra*, Comcosur, Bogotá, 2012, p.30-31.

⁴ Maquiavelo, *El príncipe*, Edigrama, Bogotá, 2003, p.69.

⁵ Eisenhower Dwight D, BrainyQuote.com, Xplore Inc, 2016.

<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/dwightdei101562.html> accessed March 12, 2016.

El mariscal de campo británico Bernard Montgomery decía que: “El liderazgo es la capacidad y voluntad de conducir a hombres y mujeres a un propósito común y a poseer un carácter que inspire confianza”⁶.

Jorge Valdano, dirigente deportivo, en *Los 11 poderes del líder*, afirma que “el líder que a mí me interesa es una persona que influye sobre más personas para construir una sociedad mejor... El líder es aquel que hace mejor al otro”⁷.

Con estos primeros siete ejemplos (no académicos) vimos que para los *griegos* los líderes eran sus mejores hombres y estaban destinados a *gobernar*, en *oriente* se hacía énfasis en cumplir ciertos atributos para ser exitosos en la *guerra*, en la *edad media* los príncipes *gobernaban* no solo siendo sino aparentando; en la *modernidad* el liderazgo es cuestión tanto de *capacidad* como de *arte* para el logro efectivo de un *propósito* común, influyendo, y haciendo *mejores* a los *demás*.

Todos los personajes anteriores mencionan características y *rasgos* personales específicos y característicos de los líderes, así como un *propósito*, bien sea común o individual, que gira alrededor de éstos, del seguidor, o de la comunidad. Se aprecia además en estos ejemplos una evolución histórica que va desde una concepción de *liderazgo* que está centrada enteramente en el *líder* y sus características, a estar centrada en la *relación* de influencia líder-seguidor, hasta estar enfocada en el *seguidor* y sus necesidades de ser mejor para así tener una *mejor sociedad*.

Una vez visto cómo conciben y se refieren al *liderazgo* los *no académicos*, mostraré la manera como entienden y definen actualmente este fenómeno social importantes y reconocidos *académicos* y “gurús”..

A continuación, presento definiciones de doce (12) autores que considero relevantes y pertinentes para el presente estudio: encontraremos visiones *sociológicas institucionalistas* como la de P. Selznik; otras centradas en las capacidades de influencia sobre otros para obtener *resultados* como Pfeffer, Robbins, Thill, y Drucker; *antropológicas* como las de Pérez López y Martínez; *integrativa* como la de Blanchard;

⁶ <http://www.psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/39-competencias-para-el-liderazgo.html> . (Consultado el 11 de marzo de 2016)

⁷ Valdano J., *Los 11 poderes del líder*, Random House - Editorial Panamericana, Bogotá, 2013, p.21.

de armonía y *flujo* como la de Goleman; de *capital humano* como la de Cavallé; y de *equilibrio* como las de Ulrich y Mintzberg. Todas estas aproximaciones serán importantes para el desarrollo de esta investigación.

En 1957, Philip Selznick, antiguo profesor de sociología y leyes de la Universidad de California en Berkeley, postula como argumento central de su ensayo "Leadership in Administration", de 1957, que "el ejecutivo llega a ser un *hombre de estado* en la medida en que hace la transición de la gestión administrativa al *liderazgo institucional*"⁸ y de esta manera posiciona el liderazgo como función directiva para defender la integridad institucional.

Jeffrey Pfeffer, profesor de comportamiento organizacional de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, en su artículo "Getting beyond the BS of Leadership Literature" define *liderazgo* como "la capacidad de conseguir que se hagan las cosas, la habilidad que se puede mejorar como muchas otras... Los líderes evolucionan y se desarrollan con el tiempo. Ellos aprenden a evaluar *trade offs* (intercambios y compensaciones) que están dispuestos a hacer y a comprometerse... Y muy importante aprovechar las circunstancias propicias para el logro de sus objetivos más importantes"⁹. Este autor hace énfasis en la condición de *habilidad desarrollable* del *liderazgo*.

Los autores Robbins y Judge, en *Comportamiento organizacional*, definen el liderazgo como "la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas"¹⁰.

John V. Thill, Courtland L. Bovee, y otros, definen liderazgo, en su texto *Management*, de la siguiente forma: "*Liderazgo* es la habilidad para influenciar y motivar a otros para alcanzar objetivos organizacionales... *Líder*: Alguien quien moviliza objetivos organizacionales influenciando actitudes y acciones de otros"¹¹. Estos dos últimos autores

⁸ Selznick P., *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, University of California Press, Berkeley, CA, 1957, p.4. Todas las traducciones del inglés al español fueron realizadas por el autor (Alejandro Torres Mojica).

⁹ Pfeffer J., "Getting beyond the BS of Leadership Literature", *McKinsey Quarterly*, January 2016, p..6.

¹⁰ Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 1999, p.385.

¹¹ Thill J. V., Bovee C. L., Wood M. y Dovel G., *Management*, McGraw-Hill, New York, 1993, p.486.

plantean definiciones muy puntuales de influencia sobre las personas para un fin concreto: los *resultados*.

El padre de la administración moderna, Peter F. Drucker, nos dice que: “La única definición de un *líder* es alguien que tiene *seguidores*... un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son... los líderes son muy visibles. Por consiguiente, establecen ejemplos... El liderazgo no es rango, privilegios, ni títulos o dinero: es responsabilidad”¹². El foco de Drucker son los *resultados* con *responsabilidad* de rol por parte de los líderes.

Juan Antonio Pérez López, académico del IESE, en *Liderazgo*, 1997, afirma que “el liderazgo de un directivo es lo que le impulsa a preocuparse de conseguir que las personas actúen por *motivación trascendente*. Trata de mantener y hacer crecer la unidad de la organización”¹³. Esta definición de liderazgo es única y diferencial por estar apalancada totalmente en la motivación trascendente como manera de conseguir lo que Pérez López llama “unidad” en la organización. En este último aspecto tiene elementos comunes con la concepción de “integridad institucional” de P. Selznik.

Miguel Alfonso Martínez, profesor y académico de la Universidad de Navarra, se refiere al *liderazgo* en su artículo “¿Liderazgo o política de empresa?” de la siguiente forma: “Es precisamente ante esa situación aparentemente insuperable de enfrentamiento y difícil *conciliación entre lo espontáneo y lo formal* cuando surge la necesidad del concepto de *liderazgo*. La *misión* que le corresponde al *líder* sería lograr la *integración* de ambos aspectos. Se espera de él que pueda conseguir que la vitalidad de lo *informal* se ponga al servicio de la *formalidad*, que lo espontáneo colabore al logro del objetivo impuesto desde afuera”¹⁴. Martínez subraya de esta forma la tarea vital del líder de hacer un puente entre las dos organizaciones: la formal y la informal Ken Blanchard, uno de los autores del liderazgo situacional, en *Liderazgo al más alto nivel*, define liderazgo como “la capacidad

¹² <http://www.liderazgoorquestador.com/liderazgo-segun-peter-drucker/> Accessed March 12, 2016

¹³ Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, p.45.

¹⁴ Martínez M. A., “¿Liderazgo o política en la empresa?” en *Raíces éticas del liderazgo: IX coloquio de ética empresarial y económica*, ed. Doménech Melé Carné, Eunsa, Pamplona, 2000, p.87.

de influir sobre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”¹⁵. De esta forma este autor no se concentra solo en el *qué* sino en el *cómo* y *para qué* del *liderazgo*... la obtención de un bien mayor desencadenando el poder y el potencial de las personas.

Daniel Goleman, gurú de la *inteligencia emocional*, afirma que “la labor esencial de un líder es ayudar a la gente a alcanzar la *zona cerebral* donde puede dar lo mejor de sí y a permanecer en ella... los líderes eficientes crean un eco en las personas a las que lideran, una *armonía nerviosa* que facilita el estado de *flujo*”¹⁶. Este autor contribuye con aspectos de inteligencia emocional aplicada al liderazgo. Carlos Cavallé profesor del IESE precisa que “...cualidad del *management* actual es el sentido ampliado del liderazgo, según el cual el líder de hoy es aquella persona que tiene la capacidad de hacer operativos los conocimientos que posee *en beneficio de las personas* que de él dependen: proveedores, clientes y colaboradores. Antes, el líder se podía limitar a incrementar el *capital económico*; hoy ha de incrementar el *capital humano*. Ser líder equivale además a ser ético, entendiendo por ética el conjunto expansivo de principios que facilitan el desarrollo positivo de las personas que componen una organización”¹⁷. Aquí podemos observar el énfasis en la ética y en el beneficio y crecimiento de otros. Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Míchigan en Ann Arbor, autor prolífico de libros y artículos sobre liderazgo y recursos humanos, en *Liderazgo basado en resultados* propone una definición de liderazgo a manera de “fórmula” así: “Liderazgo eficaz = Atributos x Resultados” y resalta que “esta ecuación sugiere que los líderes han de procurar la excelencia en ambos términos, en el “ser” y en el “hacer”. Es decir, deben demostrar atributos (unas características personales definidas) y también lograr resultados. Cada término de la ecuación multiplica al otro”¹⁸. Está planteada en la propuesta de Ulrich la necesidad de equilibrar las dimensiones del “ser / hacer”, que en otras palabras los tratadistas también las llaman el “qué / cómo” o “resultados / relación”.

¹⁵ Blanchard K., *Liderazgo al más alto nivel*, Bogotá: Norma, 2007, xvii.

¹⁶ Goleman D., *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*, Barcelona: Ediciones B, 2013, p.14-15.

¹⁷ Cavallé C., “¿Hay un nuevo management?” *ESE Estudios sobre educación*, 1, 2001, p.77.

¹⁸ Ulrich D., Zenger J. y Smallwood N., *Liderazgo basado en resultados*, Harvard Business School Press - Editorial Norma, Bogotá, 1999, p.3.

Henry Mintzberg, profesor de la Universidad de McGill, nos brinda muchos elementos para profundizar en la siguiente afirmación: “La influencia del directivo se puede observar en esta función de *líder*. La autoridad formal le proporciona un gran poder potencial; el liderazgo determina en gran medida cuánto poder utilizará”¹⁹. La contribución de este autor es la consideración de manera especial del *poder* que le da la posición jerárquica y la medida del uso del mismo que le da su capacidad de liderazgo.

Para concluir este primer sub-capítulo, de una forma sistemática y para sacar el mayor provecho del material presentado en todas las definiciones seleccionadas, además de haberlas clasificado y comentado según su orientación, utilizaré *tres categorías* amplias que me ayudarán a clasificar la gran cantidad de atributos de líderes y liderazgo revisados hasta ahora. Estas categorías son: Cómo ES el liderazgo, qué SABEN los líderes y qué HACEN los líderes.

Comienzo por la primera afirmando que el liderazgo ES desarrollable y que evoluciona permanentemente. Los *líderes* son guías, iniciadores de procesos, trabajan con eficacia, y son individuos con virtudes, entendidas estas como hábitos positivos de comportamientos. Los *líderes* son los mejores elementos de la sociedad, imprimen carácter, construyen confianza, e impulsan a actuar de manera moral y ética. Son responsables y deben actuar con arrojo, audacia y astucia.

Los líderes poseen, en la segunda categoría, un conjunto de conocimientos y habilidades que les permiten dirigir, proponer una *visión* y un *propósito común*. SABEN motivar equipos y a sus seguidores, a quienes conocen muy bien. Hacen *operacionales* sus *conocimientos* y *habilidades* en beneficio de otros y utilizan el liderazgo como una válvula que regula el ejercicio del *poder*.

Con respecto a la tercera categoría, lo que HACEN los líderes, puedo concluir que *conducen* positivamente a su *equipo-colectivo*, *influyen* en los demás y en sus *actitudes* acompañándolos en el logro del *bien común*. *Motivan* a sus seguidores a nivel *trascendente* de manera que su actuar se inspire en razones que van más allá de ellos mismos. Obtienen *resultados* a través de otros y se *comunican* efectivamente, logrando que las personas *den lo mejor de sí mismos*. Los líderes hacen mejor a las otras personas

¹⁹ Mintzberg H., “El trabajo del directivo. Folclore y realidad”, *Harvard Business Review*, Planeta-Deusto, BB.AA, Argentina, 1999, p. 15.

y hace mejor a la *sociedad* donde actúan, *desencadenando el poder* de los seguidores, incrementando el *capital humano*, y conectando de manera eficaz la organización *informal* para ponerla al servicio de la *formal*. Con todo lo anterior, el líder lleva a su colectivo hacia la *excelencia*, armonía y flujo.

Finalmente, ser líder no significa necesariamente un reconocimiento formal, prebendas o privilegios. El líder no es impuesto, los seguidores lo escogen y hace que las cosas sucedan. *El liderazgo es natural*, no lo define el cargo por lo que es más *informal* que formal. El liderazgo actúa en varios *niveles*: auto liderazgo, liderazgo del líder al seguidor, el liderazgo del líder a su grupo, y el liderazgo del líder a su organización o sociedad. El liderazgo es un proceso *interactivo* donde se comparte y se exige *comunicación* efectiva. El liderazgo es *interacción social* dentro de una estructura social jerárquica que tiene aspectos *formales e informales* que deben ser conectados, y que se convierte en una válvula reguladora del uso del poder. Por último, los líderes son conscientes que la imagen de las corporaciones está muy relacionada con su propia imagen.

I.2. Liderazgo y *management*

En todas las organizaciones encontramos actividades tanto de *ejecución* y de rutina como de *dirección* de personas y equipos las cuales tienen naturalezas diferentes, las primeras más *cuantitativas* y las últimas más *cualitativas*. Estas actividades constituyen el centro de interés en este sub-capítulo pues en ellas se enmarca el ejercicio del *management* y del *liderazgo*. Entender la distinción entre estos dos conceptos es clave en el presente trabajo de investigación porque la literatura existente no siempre establece de forma clara esta diferencia y se llega a confundir el qué, el cómo, el porqué y el para qué de la actividad directiva, y humana en general, en las organizaciones.

A manera de marco histórico, recordemos que el hombre, desde la antigüedad, urgido por la necesidad de supervivencia se ve obligado a *transformar la naturaleza* mediante el trabajo para lo cual *agrupa* a las personas y consigue la *cooperación* entre las mismas; de ahí nace la necesidad de definir quiénes se encargan de desarrollar cada una de las actividades determinadas, y de esta forma nace la “división natural del trabajo” y asignación de *roles de mando y ejecución*.

En la comunidad primitiva la *distribución del trabajo* se realizaba fundamentalmente por el género, la edad y las características físicas. Los hombres para sobrevivir tenían que

agruparse y el joven más fuerte y el mejor cazador era el jefe de la tribu; el consejero o el brujo, eran escogidos entre los más viejos. Desde ese entonces hay una actividad natural y espontánea de liderazgo.

Los historiadores reconocen los aportes que hicieron en ese campo los filósofos de la *antigua Grecia* como Aristóteles, que ya en su *Política*, decía que “desde la hora de su nacimiento algunos están designados para la sumisión y otros para mandar”²⁰. Platón también reconoció diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su naturaleza. Los dotados de *razón superior* debían ser *dirigentes*; los dotados de *coraje*, *guerreros*; el *resto* de los hombres, labradores, mercaderes y esclavos.

Durante la *revolución industrial* se transformaron los procesos productivos y la organización del trabajo, se produjo una mayor socialización de dichos procesos, y se hizo necesario agrupar gran cantidad de personas al crearse las *organizaciones fabriles* que requerían individuos encargados de cada *especialidad* y de dirigirlos de manera *eficiente*.

Actualmente muchas organizaciones, fundamentalmente *burocráticas*, siguen todavía los preceptos de A. Smith y F. Taylor, de la *división del trabajo* y la *eficiencia*, inspirados en conceptos especialmente *económicos*. La dimensión de sus operaciones varía inmensamente, tienen una gran diversidad de líneas de negocios y geografías que van desde globales hasta locales. Los desafíos y complejidad de estas organizaciones hacen críticos aquellos aspectos tocantes con sus procesos de liderazgo porque tienen y ven en éste una oportunidad de diferenciación y sostenibilidad a largo plazo.

Como se puede observar en este recuento del marco histórico, en la medida que el tiempo ha pasado, se ha hecho más evidente la importancia del *liderazgo* por las implicaciones de orden humano en la organización. Hay una intra-historia en el proceso de la *acción directiva* que muestra claramente el énfasis creciente en los temas *políticos* y comunicacionales en el ámbito de la empresa que hace mayor la importancia del líder y que el tema del liderazgo en las organizaciones suba a un primer plano.

²⁰ Aristóteles, *La política*, Alianza Editorial, Madrid, 2015, Libro I, cap. 2, p. 60-61.

En este subcapítulo, denso por su naturaleza, primero revisaré de manera independiente los conceptos de *liderazgo* y *management* apoyado en autores pertinentes y relevantes para esta investigación como W. Bennis, P. Selznick, P. Hersey/K. Blanchard, J.A. Pérez López, P. Drucker, J. Rosanas, C. Dávila, para luego compararlos de manera sistemática con soporte en documentos especializados en dicha comparación como los de Kotter, Bennis, Zaleznik y de un artículo sobre el “practitioner” J. Welch. Por último, presentaré mis conclusiones sobre los dos conceptos y mostraré cómo las teorías contemporáneas del *management* y del *liderazgo* han recorrido caminos paralelos y complementarios en el último siglo.

Como abrebocas presentaré a continuación un par de citas de P. Hersey/K. Blanchard y de J. Kotter que provocarán anticipadamente la identificación de algunos de los elementos diferenciales y conexiones de complementariedad, entre los dos conceptos de *liderazgo* y *management*.

Comencemos entonces por conocer el pensamiento de P. Hersey y K. Blanchard, padres de la teoría del *liderazgo situacional* -TLS-, quienes fundamentados en las *ciencias del comportamiento* afirman que: “El *liderazgo* y el *management* de las organizaciones jamás han sido más desafiantes. Este es un período tremendamente excitante para el entendimiento y la práctica del *liderazgo* y del *management* (...) Hay una creciente conciencia que el éxito de las organizaciones depende directamente de la *efectividad* de liderar a las personas (...) las ciencias del comportamiento aplicadas a las organizaciones proveerán la base para conseguir ese uso efectivo”²¹.

John Kotter, académico de Harvard y autoridad actual en los temas de *liderazgo* y cambio, plantea que “el *liderazgo* y la gestión (*management*) son dos sistemas de acción distintos y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Los dos son necesarios para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y volátil (...) El *liderazgo* tampoco es necesariamente mejor que la gestión (*management*) ni sirve para sustituirlo”²².

Después de haber introducido el tema central del este sub-capítulo, comenzaré a entrar en

²¹ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ, 2008, p.1.

²² Kotter J., “Lo que de verdad hacen los líderes”, *Harvard Business Review*, (Mayo-Junio 1999), p.40.

detalle en cada uno de sus dos componentes fundamentales.

I.2.1. Liderazgo

Todavía la gente se sigue haciendo las mismas preguntas de siempre ¿Los líderes nacen o se hacen?; ¿Hay un estilo de liderazgo mejor que otro en todas las situaciones?; ¿Se puede aprender a ser líder?; ¿Se pueden desarrollar competencias de liderazgo ?; ¿Se es jefe o se es líder?; ¿Cuáles son esos rasgos de personalidad que hacen a alguien un buen líder?; ¿Cómo se comportan y se relacionan los líderes con sus colaboradores para que los sigan?; ¿Deben tener carisma para liderar?; ¿Es un proceso de influencia social, apoyado en atributos personales, que ocurre en todos los miembros de un grupo, o es todo lo que hace alguien para guiar efectivamente a un grupo?

Preguntas como estas y muchas otras toman tiempo de los investigadores cuando discuten o estudian este tema del *liderazgo*.

A continuación, presentaré varias aproximaciones al concepto de *liderazgo* planteadas por autores muy conocidos e influyentes en el pensamiento administrativo y teoría de organizaciones contemporáneo para tener más elementos de profundización sobre el tema.

Peter Drucker caracteriza el *liderazgo* en términos de *atributos* y *tareas* clave así: “El líder tiene seguidores, genera confianza sin que se necesite estar de acuerdo con él o gustar de él, es más importante la consistencia que la inteligencia, es congruente entre sus creencias-valores y sus acciones, es ambicioso, toma riesgos, da ejemplo, no culpa a otros, define la misión, prioridades y metas, fuerte más que superior y es comprometido”²³.

Cuando este autor se refiere al liderazgo siempre insiste en que los líderes son muy diversos en muchos aspectos y en que éste no es una mezcla misteriosa de carisma y suerte, y que surge de un compromiso de servir a los demás en vez de a uno mismo. De esta manera Drucker plantea también las bases de entendimiento del concepto de liderazgo servidor.

²³ Drucker P., *The Essential Drucker*, Harper Business, New York, 2001, p. 270-271.

Para contribuir al desarrollo del liderazgo Drucker usa como base su sólido modelo de *management* y su conocimiento de cómo funcionan las relaciones sociales en las organizaciones.

En su libro, *The Essential Drucker*, manifiesta de una manera muy directa y pragmática su posición frente a la finalidad del liderazgo cuando reconoce que “El liderazgo es importante... tiene poco que ver con las cualidades del líder y aún menos con carisma... es responsabilidad y no un privilegio... su esencia es el desempeño... el liderazgo por sí mismo no es bueno ni deseable. El liderazgo es un medio. Lo más importante en el liderazgo es su fin”²⁴.

Drucker es uno de los muy pocos autores que aborda el tema de los “*misleaders*” (i.e.: Hitler, Stalin,) – *líderes negativos y destructivos*- señalando que éstos siendo líderes terminan haciendo daño y causando dolor a la sociedad por usar su liderazgo para fines equivocados.

Warren Bennis, de la Universidad del Sur de California, enfoca su visión del *liderazgo* con énfasis en los procesos de *transformación organizacional* y de desarrollo de líderes para asegurar su *sostenibilidad* a largo plazo. Este autor da un especial valor al papel del liderazgo para conseguir el *cambio* y manifiesta que: “El principal eje motor en todos los casos de transformación ha sido el *liderazgo*. El nuevo *líder*, es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y quien puede convertir líderes en agentes de cambio”²⁵.

Philip Selznick, quien concibe la organización como una fundamentalmente humana y social, en *Leadership in Administration* plantea que el *liderazgo* es una función directiva para defender la *integridad institucional* y afirma: “No encontraremos una prescripción simple para un correcto liderazgo organizacional; ni tampoco se puede comparar con una bolsa de trucos y herramientas. Se requiere nada menos que poner en orden los asuntos

²⁴ Idem. p.268.

²⁵ Bennis W., y Nanus B., *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Norma, Bogotá, 1985, p.2

humanos, incluido el establecimiento del orden social, la determinación del interés público y la defensa de los valores críticos”²⁶.

Selznick aplicó las teorías sociológicas del institucionalismo a las organizaciones —y estaba convencido que las instituciones sociales perduran en el tiempo y logran el cumplimiento de sus fines gracias a la *coherencia y unidad en valores* que le imprimen sus *líderes*.

Para Pérez López, antiguo profesor del IESE y autor sobresaliente de la teoría antropológica de la organización, afirmaba que en toda organización hay dos tipos de actividades: las programadas (de mera ejecución) y las directivas. Estas últimas tienen, según el autor, tres áreas de actividad: las estratégicas, las ejecutivas y las de liderazgo. Y refiriéndose a lo anterior afirmaba que: “Un directivo necesita de una tercera dimensión, a la que llamo específicamente liderazgo”²⁷.

Las actividades de liderazgo a las que Pérez López se refiere tienen que ver con la “motivación de las personas para que efectivamente desarrollen aquellas actividades” y aclara además que “en todo caso, sí hay un tipo de cualidad que parece que siempre es necesario que los directivos posean y es el relativo al *liderazgo*, ya que su inexistencia puede hacer que la organización tienda a desintegrarse”²⁸. Para Pérez López el concepto de “unidad” es clave para conseguir *éxito sostenible*, con un *enfoque humanista*, en la organización. En lo anterior hay coincidencia en los pensamientos de Pérez López y Selznick cuando hablan de coherencia y *unidad* para conseguir lo que hoy llamamos *sostenibilidad* de las organizaciones en el tiempo.

P. Hersey y K. Blanchard, autores de la teoría del liderazgo situacional TLS, resumiendo varias definiciones de autores y académicos sobre el tema, identifican los elementos fundamentales del proceso y afirman que “de estas definiciones de liderazgo, se deduce que el proceso de liderazgo es función del líder, el seguidor y otras variables

²⁶ Selznick P., *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, University of California Press, Berkeley, CA, 1957, p. ix.

²⁷ Pérez López, J. A., *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, p. 45.

²⁸ Chinchilla N. y Pérez López J. A., *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, IESE, Barcelona, 1990, p.10

situacionales: $L=f(l, f, s)$ ²⁹ y agregan que “se debe recordar que cuando se mencionan las palabras *líder* y *seguidor*, no se debe asumir una relación jerárquica como la que se plantea cuando se menciona jefe trabajador (...) Cada vez que un individuo *trata de influir* el comportamiento de otro, es un *líder potencial* y a quien se le intenta influir es un potencial seguidor, sin importar si es el jefe, el subordinado, el amigo, pariente u otra persona o grupo”³⁰. De esta manera queda claro que para estos últimos autores el liderazgo tiene un definido componente situacional y no es exclusivo del mundo jerarquizado de las organizaciones y corporaciones. Este componente situacional será uno de los ejes de análisis en capítulos posteriores.

P. Hersey y K. Blanchard afirman además que “en esencia el liderazgo es un concepto más amplio que el de *management*. El *Management* es una clase especial de *liderazgo* en la cual, el logro de las *metas organizacionales* son enfatizadas. La importancia de la distinción entre estos dos conceptos radica en el término ‘metas organizacionales’. Nuestra definición de *liderazgo* es que éste ocurre cuando una persona intenta influir en el comportamiento de un individuo o un grupo, sin importar el motivo. Este puede ser las metas propias o las metas de los otros, y estas metas a su vez pueden ser o no congruentes con las metas de la organización”³¹. Después de analizar algunos puntos de vista sobre liderazgo que tienen los autores que acabo de presentar, se puede señalar que hay consenso en algunos temas y que cada uno hace énfasis en aspectos diferentes según la orientación y escuela a la que pertenezca.

Consenso en que el *liderazgo* implica capacidad para influir en los comportamientos, las motivaciones y los pensamientos de otros, que es aplicable a las relaciones de jerarquía y no jerarquía, que los líderes para ejercer su rol deben poseer ciertos atributos, carisma, o características personales que pueden ser innatas, adquiridas o desarrollados.

También es claro con diferentes matices que el *liderazgo* es mucho más que una cuestión de *características personales*, que las *habilidades de liderazgo* se pueden *aprender y desarrollar*, que no hay dos líderes iguales, que el entorno, la situación y la cultura en la

²⁹ Blanchard, K. H., *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma, Bogotá, 2007. p.78.

³⁰ Idem, p. 79.

³¹ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p.4

que se desarrolla la relación de actividad y logro cuenta, que ni es sólo *arte* ni es sólo *ciencia*.

Los énfasis de los distintos autores los podría resumir diciendo que para Bennis el *ejemplo* es clave y debe ser vivido con base en *valores* para poder transmitir y transformar la *cultura*. Para Pérez López y Selznick el liderazgo es una *función directiva* que facilita la coherencia y la *unidad* en la organización entendida como una *institución*, para Hersey & Blanchard la dirección (*management*) es una clase específica de liderazgo. Para Drucker el liderazgo no es un fin en sí mismo ni lo es para satisfacer aspiraciones de poder personal, sino un medio para contribuir al alcance y logro de los *objetivos de bien común* de un grupo social determinado.

Por todo lo anterior, es importante que haya conciencia por parte de los líderes de que es determinante darle un *sentido* y un *propósito trascendente* al liderazgo como lo afirma Pérez López.

I.2.2. Management

Algunos afirman que el *management* es un arte, y otros que es una ciencia; sea una cosa o la otra, como mostraré en este aparte, el *management* es un proceso que se usa para lograr metas organizacionales. Veamos cómo conciben, definen y caracterizan algunos autores seleccionados y relevantes para este trabajo de investigación el concepto de *management*.

Comienzo por decir que el *management* nace como respuesta a la necesidad de encontrar una forma racional y eficiente para manejar las organizaciones, cada vez más grandes en tamaño y más complejas en su manejo, que comienzan a aparecer en los países desarrollados desde el final del siglo XIX en Estados Unidos y Europa.

Las diferentes escuelas de *management* tienen puntos de partida diferentes, momentos históricos, culturas, geografías, necesidades económicas y sociales distintas, filosofías y antropologías distintas que van evolucionando en el tiempo, como mostraré en los siguientes párrafos, para dar respuesta adecuada a la necesidad de supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones en ambientes de exigencia e incertidumbre creciente.

La primera escuela de *management* que aparece es la de la *administración científica* de Taylor (1911) centrada en principios, prácticas y herramientas que transformaron

totalmente la manera de organizar el trabajo e impactaron dramáticamente la productividad y la maximización de la utilidad. Luego Fayol (1916) da inicio a la escuela de la administración general (primera teoría general de *management*) identificando los principios generales de la administración y las distintas funciones de las organizaciones productivas con énfasis en la integración de las misma a través de la función administrativa. Max Weber (1920) aportó la visión sociológica de la organización e introdujo el concepto de la organización burocrática que hace énfasis especial en el aspecto formal de las organizaciones.

Como respuesta a la falta de atención al aspecto humano en las escuelas de pensamiento anteriores, nace la *escuela de las relaciones humanas* que fue preponderante entre 1930 y 1950 con autores como Parker, Mayo, McGregor, y Maslow, entre otros. Esta escuela aplica las *ciencias del comportamiento* para demostrar la influencia e importancia que tiene el factor humano, sus relaciones y su motivación con la productividad y la satisfacción de los empleados. Temas como las necesidades humanas y estilos de dirección son tenidos en cuenta por los diferentes investigadores y autores de esta escuela para encontrar el mejor ajuste entre las personas y las organizaciones.

Se desarrolla más tarde la *escuela de sistemas* (1960) como resultado de la aplicación directa de la teoría general de sistemas (Bertalanffy y Bouling) a la organización. Esta escuela considera la organización como una suma dinámica de partes inter-relacionadas y en interacción con el medio ambiente para desarrollar objetivos de manera eficaz y efectiva. Kahn y Katz estudiaron profundamente las relaciones que existen entre las estrategias de negocios con las estructuras de las organizaciones y clasificaron a éstas en mecanicistas y orgánicas dependiendo del grado de desarrollo para interactuar y adaptarse continuamente con el ambiente.

Surge luego la *escuela de organización contingente o situacional* (Woodward, Burns, Stalker, Emery, Chandler y Trist), poco conocida, que considera que no hay una mejor forma de organización para todas las circunstancias. Las acciones administrativas y los estilos de dirección son por lo tanto contingentes. Esta escuela profundiza en la relación medio ambiente y estructura de la organización, lo que los lleva a aplicar en un principio la teoría de sistemas.

Es importante concluir y tener claro que *detrás de cada una de las escuelas* que he presentado hay *concepciones del hombre distintas* que reflejan la evolución en la manera de abordar antropológicamente las organizaciones durante el último siglo; desde la del *hombre económico* de la administración científica, al *hombre social* de las relaciones humanas, al *hombre organizacional* de la teoría de sistemas y hasta la concepción del *hombre complejo* de las contingencias. A su vez, como se podrá concluir al final de este sub-capítulo, hay una relación estrecha entre el desarrollo de las concepciones del ser humano, de las escuelas de *management*, y de las teorías y enfoques de *liderazgo*.

Una vez hecho un recuento sucinto del desarrollo del pensamiento administrativo en los últimos 100 años me dispongo a presentar en mayor profundidad la manera como algunos de los autores más relevantes para esta investigación (J. A. Pérez López, J. Rosanas, P. Hersey y K. Blanchard, P. Drucker, y C. Dávila) abordan el concepto de *management*. Estos autores cubren las vertientes de las *ciencias del comportamiento*, la *sociología* y *antropología*.

Juan Antonio Pérez López, en *Liderazgo*, al introducir su *teoría antropológica* en el contexto de las teorías organizativas, lo hace bajo el punto de vista de las suposiciones acerca de la *motivación humana*, y en ellas enmarca a las diferentes escuelas de *management*, para afirmar que sólo hay tres tipos básicos de teorías organizativas, cada una de ellas con su correspondiente paradigma. A) El paradigma mecánico, B) el psicopsicológico y C) el antropológico, que es el único completo. Para cada modelo de organización, corresponderá también un tipo diferente de directivo alineado a cada uno de estos paradigmas.

Para Pérez López, en el paradigma *meanicista* el problema de la motivación es definir qué se le da a un individuo para que se sienta impulsado a hacer un trabajo. El dinero es el medio de intercambio que motiva universalmente, por lo tanto, todo se reduce a cuánto es el incentivo (premio y castigo) acudiendo a la motivación extrínseca. Los roles y funciones son más importantes que las relaciones entre las personas por cuanto la organización sólo es formal, sin sistema espontáneo, y se concibe como una *máquina* en búsqueda de la eficacia y el mayor beneficio.

El paradigma *psicosociológico*, para este autor, aparece como respuesta o reacción al mecanicismo excesivo del anterior para ver a la empresa como un *organismo social* en el

que las personas encuentran satisfacción en las interacciones con los demás, no sólo por dinero para satisfacer las necesidades materiales. De esta manera se reconoce, entiende y satisface las necesidades intrínsecas de los individuos y se genera lo que Pérez López llama la *atractividad* de la empresa además de la eficacia conseguida con incentivos.

El paradigma *antropológico* concibe la organización como una *institución* basada en valores que requiere *unidad* e identidad entre personas y objetivos. Este modelo no sólo responde el qué y el cómo se hacen las cosas, como lo plantean los dos primeros paradigmas, sino que da respuesta, al *para qué* y *por qué* se hacen estas cosas. Este enfoque reconoce que los individuos no sólo buscan satisfacer sus necesidades extrínsecas e intrínsecas –consideradas y satisfechas con los modelos anteriores– sino que además las personas buscan satisfacer más profunda y fuertemente otro tipo diferente de necesidades, aquellas que sobrepasan al individuo mismo; a esta última motivación, Pérez López la llama la *motivación trascendente*.

La Tabla 1, adaptada de *¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, muestra de manera estructurada y sintética la visión del profesor Pérez López con respecto a la evolución de las distintas escuelas de *management*³².

Tabla 1. Concepciones o modelos de personas y de organización

Concepciones	Modelo de organización	Modelo de persona	Motivos que componen la motivación	Dimensiones de la organización	Talentos del directivo
Mecanicista	Máquina	Sistema estable	Extrínsecos	Eficacia	Estratega
Psico-sociológica	Organismo social	Sistema ultraestable	Extrínsecos Intrínsecos	Eficacia Atractividad	Estratega Ejecutivo
Antropológica	Institución con valores	Sistema libremente adaptable	Extrínsecos Intrínsecos Trascendentes	Eficacia Atractividad Unidad en valores	Estratega Ejecutivo Líder

³² Chinchilla N. y Pérez López J. A., *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*, IESE, Barcelona, 1990, p.2

Además de apreciar en el cuadro anterior cómo ve el profesor Pérez López el desarrollo del pensamiento del *management* en términos de modelo y dimensiones de organización y persona, motivación y tipo de directivo, es muy interesante apreciar que la figura o rol de líder, para este autor, aparece solamente cuando se llega a una visión *antropológica* de la organización.

Josep M. Rosanas, profesor del IESE, integrando diferentes aspectos, e inspirado en Ch. Barnard en cuanto a la necesidad de equilibrar lo económico (eficiencia, productividad y rentabilidad) y lo humano (motivos, intereses y procesos no económicos) en las organizaciones afirma que “El concepto clásico del *management* tiene que ver con la satisfacción de las necesidades humanas de diversos tipos, y no sólo las económicas, y con las maneras de hacer que las personas colaboren en el proceso de satisfacer estas necesidades... y debe contribuir a la resolución de problemas reales, enteros, en todas sus dimensiones, no de problemas teóricos, técnicos o simplificados”³³.

El profesor Rosanas se muestra pesimista e inconforme ante la actual división en el mundo del *management* cuando afirma que “el *management* ha sufrido una nueva y potente invasión intelectual por parte de la economía que ha desviado las cosas en dirección opuesta y que algunos creemos equivocada.”³⁴ Y agrega: “De tal modo que hoy, cuando se habla de *management*, no se sabe exactamente a qué se quiere hacer referencia. Ya se ha comentado que desde el principio la teoría del *management* era una ‘jungla’ en la que era difícil orientarse”, y agrega, mostrando cierta nostalgia: “El ‘*management* a la Drucker; podía ser el aglutinante que pusiera juntas todas las diversas técnicas o maneras de verlo”³⁵. Pero él mismo reconoce que Drucker ya no es el estándar.

La concepción del profesor Rosanas sobre el *management* es que éste contribuye a la resolución de problemas complejos prácticos, no teóricos en las organizaciones por lo

³³ Rosanas J. M., “Pero, qué es el management?”, *Revista de Antiguos Alumnos, IESE*, Octubre - Diciembre, 2008, p.20.

³⁴ Rosanas J. M., “Pero, ¿qué es el management?”, *Revista de Antiguos Alumnos, IESE*, octubre - diciembre, 2008, p.20.

³⁵ Idem. p.22

que su enseñanza debe hacerse con visión de dirección general integrativa y no de especialidades.

Paul Hersey y Ken Blanchard, como punto de partida en *Management of Organizational Behavior* y como distinción fundamental con el liderazgo, definen el *management* como “el proceso de trabajo con individuos o grupos y otros recursos (equipo, capital, y tecnología) para alcanzar las metas organizacionales (...) para que esas organizaciones sean exitosas requieren que sus directivos tengan habilidades interpersonales. El logro de los objetivos organizacionales a través del liderazgo es el *management*. Por tanto todos son *managers* por lo menos en ciertas actividades (...) El propósito fundamental del *management* es crear valor percibido por los seguidores hacia resultados”³⁶.

Hersey y Blanchard focalizan su trabajo en liderazgo y no en *management*, sin embargo, es muy importante por razones de disciplina de investigación conocer su posición frente a este tema.

Peter Drucker, “padre fundador” del *management* moderno y gran pensador social e innovador, fue un adelantado a su época. Fue profesor de política, filosofía y *management* de la Universidad de Nueva York, y mezcló la economía con la sociología e hizo planteamientos diferentes de los mayormente industriales del *Scientific Management*. Drucker se convirtió durante muchos años en la referencia o estándar del *management* y estaba convencido que los *managers* deberían no sólo tener autonomía y poder de decisión sino convertir las necesidades de la sociedad en oportunidades para negocios rentables e hizo mucho énfasis en que la principal función del negocio era el marketing. Insistió mucho en la importancia y necesidad de establecer supuestos en el *management*, como disciplina social.

Peter Drucker, en *The Essential Drucker*, 2001, cuando se pregunta ¿qué es el *management*? responde básicamente referido a unos pocos principios esenciales, de la siguiente manera: “¿Es una bolsa de técnicas y trucos o una serie de herramientas analíticas que se enseñan en las escuelas de negocios? Estas son importantes, pero sólo como el termómetro y la anatomía son importantes para el médico. Pero la evolución y la

³⁶ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p.3-4.

historia del *management* –sus éxitos y sus fracasos– enseñan que el *management* está sobre todo basado en muy pocos principios esenciales”³⁷.

Este autor los clasifica en siete principios que resumo de la siguiente manera, usando sus propias palabras: “*Management* es algo que tiene que ver con seres humanos, con su integración en un propósito común y en una cultura propia; que requiere compromiso con los objetivos y valores compartidos; que permite que la empresa y sus colaboradores se desarrollen y crezcan; reconoce que las personas tienen diferentes habilidades y conocimientos con los que ejercen diferentes trabajos; ni los indicadores cuantitativos ni los resultados en el PyG son por ellos mismos forma adecuada de medir el desempeño del *management*; y por último, en la empresa los resultados siempre están afuera... el resultado es la satisfacción del cliente”³⁸.

Peter Drucker, en *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, refuerza lo anterior cuando afirma que: “*Management* es una práctica más que una ciencia (...) Un hombre que solamente conoce las habilidades y técnicas, sin entender los principios fundamentales del *management*, no es un manager; él es, en el mejor de los casos, un técnico”³⁹.

Durante muchos años, hablar de *management* era hablar de Drucker por su contribución a esta disciplina y por la influencia que tuvieron sus obras y su actividad. Fue el primer autor que integró el concepto de negocio como punto de partida del estudio del *management*. Su pensamiento será siempre referencia en el desarrollo de este trabajo.

Carlos Dávila, investigador y académico de la Universidad de los Andes, 2001, en *Teorías organizacionales y administración – Enfoque crítico*, define administración (*management*) de la siguiente manera: “Es una práctica social usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización para el logro de sus objetivos, para lo cual se ejercen los elementos administrativos (o proceso administrativo) de planear, coordinar, dirigir, controlar, etc. Estos recursos y estos elementos no se ejercen sobre un

³⁷ Drucker, P., *The Essential Drucker*. Harper Business, New York, 2001, p.10.

³⁸ Idem, p.11-12.

³⁹ Drucker P., *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Business, New York, 1993, p.17.

ente vacío: toman vida, se concretan y se instrumentalizan sobre el ente social llamado organización”⁴⁰.

Para Dávila el *management* opera sobre la organización, por ello es importante saber que este autor la define como: “El ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas) ... estos entes sociales (organizaciones) tienen que ser administrados (*management*)”⁴¹.

Este autor contempla muchos de los elementos que serán esenciales en los capítulos posteriores de este trabajo de investigación. Integra sistemáticamente en su obra elementos tanto sociológicos como antropológicos, psicológicos e incluso económicos. Dávila concibe al hombre relacionándose como ser social y como miembro de una organización, pensada como un sistema abierto que se debe adaptar permanentemente y, que cada día es más grande y compleja. Este autor ayuda además a diferenciar claramente los conceptos organización y administración (*management*), que tanta gente utiliza de manera intercambiable.

A manera de conclusiones de los diferentes planteamientos sobre *management* que he presentado, puedo afirmar que las realidades del mundo actual están transformando la manera como las organizaciones se relacionan a nivel interno y externo. Los modelos de *management* más anticuados, mecanicistas, rígidos, están en decadencia por la tendencia exponencial de los niveles de complejidad, velocidad de cambio, e incertidumbre. Las reacciones frente a lo anterior para cerrar las brechas planteadas son diversas, cambios en estructuras jerárquicas haciéndolas más planas y flexibles, descentralización, empoderamiento con rediseño de los cargos, están rompiendo y transformando los antiguos modelos estables en otros que permitan el muy mencionado éxito sostenible a través de un mayor grado de participación y compromiso de los empleados.

Es claro entonces que estamos en una época de transición en la que aparecen nuevos paradigmas de *management* con el fin de adaptarse mejor a un ambiente lleno de

⁴⁰ Dávila C., *Teorías organizacionales y administración*, McGraw-Hill, Bogotá, 2001, p.8.

⁴¹ Idem, p.6.

incertidumbre y así poder hacer frente a las circunstancias cambiantes en los campos económico, social, político y tecnológico que afectan a las empresas.

Detrás de cada paradigma que inspira a las diferentes escuelas de *management* (mecanicista, psicosociológico y antropológico) descansa un supuesto antropológico del ser humano como los plantea Pérez López (Tabla 1).

Importante rescatar que hay una serie de elementos comunes en casi todos los planteamientos sobre *management* de los distintos autores que hemos visto y entre estos puedo mencionar : a) es una práctica, más que ciencia; b) tiene principios esenciales; c) está en permanente evolución; d) tiene propósitos claros y conocidos, e) aplica sobre las organizaciones concebidas como sistemas abiertos f) dan carácter de instituciones a las organizaciones g) cumplen objetivos y satisfacen necesidades humanas con el concurso de personas que tienen necesidades y motivaciones y h) utilizan óptimamente recursos materiales, técnicos y financieros. Todo lo anterior debe conducir al crecimiento y desarrollo tanto de las personas como de la organización.

Después de haber profundizado sobre el *liderazgo* y el *management* de manera detallada e independiente, se puede llegar claramente a la conclusión que estos dos conceptos han desarrollado historias paralelas en los últimos cien años. En la medida que las organizaciones se hicieron más complejas y crecieron se hizo necesario desarrollar respuestas adecuadas para manejar esa nueva realidad y esa fue la respuesta del *management*, que fue primero mecánica y racional centrada en la productividad y la estructura, para dar luego paso al de las relaciones humanas centrada en las necesidades de las personas y más tarde dar respuestas más complejas y sofisticadas como los sistemas y contingentes.

Al lado de cada paradigma que se iba desarrollando en las escuelas de *management*, fueron apareciendo también teorías y enfoques de *liderazgo*, compatibles y complementarios, para facilitar la comprensión y manejo del factor humano en la medida que las circunstancias externas iban cambiando para las organizaciones. Actualmente, el foco del liderazgo es la transformación organizacional y cultural, apoyada en una visión antropológica del liderazgo como fenómeno social, donde se reconoce la preponderancia del ser humano –como sistema libre– con valores y motivaciones, que actúa y decide en libertad alineando sus objetivos con los de la organización.

I.2.3. Liderazgo vs. *management*

Se dice hoy que el problema es que “muchas empresas y países están sobre-administrados pero que al mismo tiempo están sub-lideradas...”, que “sobran *managers* y que faltan líderes”, o que no hay un buen balance entre unos y otros en las organizaciones.

Hay mucha discusión y controversia sobre las distinciones entre los conceptos de liderazgo y *management*. Se afirma que no todos los gerentes son líderes y lo contrario. Sin embargo, se olvida muchas veces que para ejercer liderazgo no se requiere estar desempeñando posiciones jerárquicas de mando. El liderazgo ocurre en el mundo *formal* y en el *informal*.

Después de desarrollar y profundizar en las páginas anteriores de manera independiente los conceptos de *liderazgo* y *management* se concluye de manera general que son dos métodos o formas de actividad necesarias y complementarias en las organizaciones para conseguir el cumplimiento de metas y objetivos tanto organizacionales como humanos a nivel individual y de grupo.

En las situaciones de la vida real en las organizaciones, ninguno de los dos conceptos se presentan de manera “pura” e independiente; para su óptimo manejo los directivos deben adaptarse a las necesidades específicas de cada situación usando estos componentes (*management* y liderazgo) en distintas proporciones para operar de manera eficaz y efectiva,

Una vez dicho lo anterior es importante revisar la manera como algunos de los autores relevantes para nuestro estudio identifican las diferencias entre liderazgo y *management*. En esta comparación unos autores se centran más en el concepto, otros en las características, o en los procesos, y otros en las personas. Miraremos primero los planteamientos de Hersey y Blanchard, Drucker, Newstrom, Davis, Mintzberg y Pérez López, para luego profundizar en los autores que han trabajado exhaustivamente el tema de manera comparativa como son: Kotter, Bennis y Zaleznik. Cerraré esta comparación con el resumen de un documento muy interesante sobre el tema de líderes y *managers* de J. Welch (ex -CEO de General Electric) para tener el punto de referencia de un exitoso y reconocido autor y *practitioner* del *management*.

Cuando P. Hersey y K. Blanchard, autores de la teoría de liderazgo situacional TLS, plantean la manera como ellos entienden la diferencia entre liderazgo y *management*, lo

hacen dando un mayor rango al liderazgo diciendo que: “En esencia, el liderazgo es un concepto más amplio que el de *management*. *Management* es una clase especial de liderazgo en el cual el logro de las metas se enfatiza. La distinción más importante entre las dos, entonces, radica en el término *metas organizacionales*”⁴². Con lo anterior muestran cómo para el *management* lo más importante es cumplir y alcanzar las metas organizacionales, las metas de los individuos tienen poco o ningún valor; el *liderazgo* se encarga de ellas.

Estos autores desarrollan su comparación basados en las competencias de liderazgo y las funciones del *management*. Para el liderazgo definen tres competencias que son: a) Diagnóstico de la situación que se quiere influenciar. b) Adaptación del comportamiento a la situación y c) Comunicación para interactuar con otros para que entiendan y acepten. Para el *management* definen cuatro funciones, que son las tradicionales desde Fayol, levemente modificadas que son: a) Planeación, b) Organización, c) Motivación y d) Control.

En el marco de comparación de Hersey y Blanchard se pueden identificar claramente lo que hoy se llaman las habilidades “blandas” y duras” que los directivos tienen que desarrollar para incrementar su capacidad de liderazgo y *management* respectivamente.

En el caso de la comparación entre liderazgo y *management* que hace Peter Drucker se puede decir que él lo que hace primero es una distinción entre los “trabajadores manuales” y los “trabajadores del conocimiento” y dice que los primeros irán reduciendo su papel en las organizaciones futuras y los “*knowledge workers*” lo irán aumentando; siendo los “*managers*” por definición los trabajadores de conocimiento. En esta sociedad actual del conocimiento, para Drucker, es el hombre-trabajador quien gobierna, por lo que el liderazgo se vuelve algo fundamental, y señala que “la esencia del *management* no es la técnica ni los procedimientos. La esencia del *management* es hacer productivo el conocimiento. El *management*, en otras palabras, es una función social”⁴³.

⁴² Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p.4

⁴³ Drucker, P., *The Essential Drucker*. New York: Harper Business, 2001, p.313

Defiende que los trabajadores manuales se deben centrar en la eficiencia (hacer mejor lo que hacen), mientras que los “*knowledge workers*” deben hacerlo en la eficacia (hacer correctamente lo que hay que hacer).

Al hacer Drucker esta diferencia entre trabajadores manuales y del conocimiento, y destacar los conceptos de eficiencia y eficacia en un marco de “función social”, admite de hecho que se debe ir más allá de los individuos, que se debe trascender a una esfera de mayor importancia, que una a los miembros de la organización. Esa es la clave para el ejercicio del liderazgo.

Cuando Drucker hace énfasis en que el *management* es una función social, se adelanta en el tiempo a las futuras -hoy actuales- ideas y conceptos de responsabilidad social empresarial.

John W. Newstrom y Keith Davis, en *Organizational Behavior*, plantean esta comparación entre *management* y liderazgo con elementos, actividades, y roles formales e informales de la organización, que hemos ya identificado y documentado en este subcapítulo: “Los *managers* planean actividades, organizan las estructuras apropiadas, y controlan los recursos, pero el papel primario del líder es influenciar voluntariamente a otros para conseguir objetivos definidos (¡preferiblemente con entusiasmo!). Los *managers* mantienen posiciones formales mientras que cualquiera puede usar su influencia informal cuando actúa como líder. Los *managers* alcanzan resultados dirigiendo las actividades de otros, donde los líderes crean visiones e inspiran a otros para alcanzar esa visión y a que lleven sus capacidades más allá de lo normal”⁴⁴.

Henry Mintzberg en una manifestación de desacuerdo con el desequilibrio actual entre el *management* y el *liderazgo* y al entender que hoy en las organizaciones hay más *managers* que *líderes* y en muchas de ellas se da más peso al *management*, escribe: “De alguna forma en la carrera por la automatización de la producción, el uso de las ciencias de dirección de empresas y la aplicación de los conocimientos de las ciencias del

⁴⁴ Newstorm J.W. y Davis K., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work.*, McGraw-Hill, New York, NY, 1993, p.222-223

comportamiento al problema de la motivación trabajador, hemos olvidado al director (Líder)”⁴⁵.

Pérez López nos da una de las claves importantes para entender por qué diferentes autores tienen enfoques distintos cuando tratan sobre estos dos aspectos (liderazgo y *management*). Estos se basan en diferentes maneras de entender el manejo y conexión de los sistemas formales e informales de la organización. Pérez López afirma que: “... el concepto de dirección y el consiguiente análisis de las actividades directivas, en un autor concreto, vendrá determinado por su particular concepción acerca de los límites de los sistemas formales –de la organización formal– como instrumento capaz de resolver los problemas humanos (satisfacción de necesidades humanas)”⁴⁶. El *líder* entonces conectará el sistema *formal* con el *informal* para conseguir *eficacia, eficiencia y consistencia*. El *manager*, se centrará en *eficacia* y su límite será la *eficiencia*.

Después de haber visto la manera como describen algunos de los autores directamente relacionados con este trabajo la comparación entre *management* y *liderazgo*, veamos cómo desarrollan este tema los investigadores que han escrito específica y profundamente sobre esta diferencia. Ellos son J. Kotter, W. Bennis, y A. Zaleznik, todos ellos muy respetados y conocidos en el mundo de la academia.

I.2.3.1. Liderazgo vs. *management* – J. Kotter

John Kotter, autoridad mundial en liderazgo y profesor de la HBS, en su artículo La verdadera labor de un líder, en 1990, hace el siguiente comentario que explica por sí mismo su posición frente a la dualidad liderazgo – *management*: “Como el trabajo gerencial es cada vez más una tarea de líderes, y los líderes actúan a través de una compleja red de relaciones interdependientes, ese trabajo pasa, cada día más, de ser un juego en el que se tiene poder sobre los demás, a ser un juego en el que se depende de ellos”⁴⁷.

Cuando Kotter compara el *liderazgo* con el *management* aclara que: “la dirección – *management*- se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos

⁴⁵ Mintzberg H., “El trabajo del directivo: Folclore y realidad”, *Harvard Business Review, Liderazgo*, Deusto, Buenos Aires, 2004, p. 3.

⁴⁶ Pérez López J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 2006, p.126

⁴⁷ Kotter J., “Lo que de verdad hacen los líderes”, *Harvard Business Review*, 1999, p.25

son en gran medida una respuesta a la aparición en el siglo XX de grandes y complejas organizaciones. El *liderazgo*, por el contrario, se ocupa del cambio (...) el mundo empresarial es cada vez más competitivo y volátil. Cuantos más cambios, más liderazgo se necesita... el verdadero reto pasa por combinar un liderazgo fuerte con una gestión –*management*- fuerte y conseguir que ambas se equilibren entre sí (...) el *liderazgo* y la gestión –*management*- son dos sistemas de acción diferentes y complementarios (...) tienen sus propias funciones y actividades características. Los dos son necesarios para tener éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo volátil”⁴⁸. Agrega más adelante que: “la gestión –*management*- controla a las personas impulsándolas en la dirección adecuada: el *liderazgo* las motiva satisfaciendo necesidades humanas básicas”⁴⁹. La Tabla 2 muestra estas diferencias.

Tabla 2. Diferencias entre *manager* y líder, según Kotter

El manager	El líder
<ul style="list-style-type: none"> -Maneja complejidad y día a día -Planifica: presupuestos, metas -Organiza: crea estructura, dota de personal, asigna recursos, comunica y delega -Controla: monitorea implementación, reporta, analiza, resuelve problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Maneja el cambio y la adaptación -Establece directrices: visión y estrategia -Involucra: comunica, hace entender visión, compromete al logro -Motiva: inspira, mantiene en movimiento en la dirección y motivos correctos. Remueve obstáculos y apela a los valores, necesidades y emociones.
-Se encarga de “Hacer bien las cosas”	-Se encarga de “Hacer las cosas correctas”

Fuente: adaptado de Kotter, “Lo que de verdad hacen los líderes”.

Para Kotter, tanto los *managers* como los líderes “hacen que las cosas sucedan, pero de diferente manera. Los *managers* dan estructura y marcos operativos y los líderes inspiración. Algunos podrían pensar que Kotter creía que los *líderes* eran más importantes

⁴⁸ Idem. p.40-42.

⁴⁹ Idem. p.50.

que los *managers* pero, no es así pues para él eran tan importantes unas habilidades como las otras y afirmó de distintas maneras que no se puede funcionar ni adaptarse exitosamente al ambiente sin alguna de las dos.

I.2.3.2. Liderazgo vs. management – W. Bennis

Warren Bennis, de la Universidad del Sur de California, consultor y considerado como una de las autoridades más importantes del liderazgo a nivel mundial, en *Líderes* afirma que “un gerente es alguien que hace las cosas bien, y un líder es aquel que hace lo que hay que hacer”⁵⁰. Esta es una distinción que por su claridad y sencillez es muy frecuentemente citada por muchos autores en sus artículos y libros especializados en *liderazgo*.

Afirma este mismo autor que todos podemos ser líderes y manifiesta su frustración ante la falta de entendimiento, por parte de los directivos de las empresas, de la diferencia entre los conceptos de *management* (administrar) y *liderazgo* (dirigir). Este autor afirma: “Existe una diferencia profunda entre la administración –*management*- y el *liderazgo*, y ambos son importantes. Administrar quiere decir efectuar, lograr, tener una responsabilidad, conducir. Dirigir –*liderar*- es influir, guiar con dirección, curso, acción y opinión. Esta distinción es crucial. *Un gerente –manager- es alguien que hace las cosas bien, y un líder es aquel que hace lo que hay que hacer*. Puede resumirse la diferencia diciendo que consiste en actividades de visión y juicio – *Eficacia* versus actividades de dominio de la rutina – *eficiencia*”⁵¹.

Más adelante, en *Líderes*, Bennis haciendo énfasis en la naturaleza y fuentes de motivación del trabajo del líder y reconociendo que en el siglo XXI necesitaremos más que *managers* una nueva generación de líderes para que luchen y no se rindan ante la complejidad y turbulencia del ambiente externo, escribe: “Aunque dirigir es un trabajo por el cual los líderes reciben jugosas remuneraciones, la verdadera recompensa para ellos, y lo que ellos realmente valoran, es una sensación de aventura y de juego... como

⁵⁰ Bennis W. y Nanus B., *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Norma, Bogotá, 1985, p.15.

⁵¹ Cfr. Idem., p. 15.

exploradores, científicos y artistas, parecen concentrar su atención en un campo limitado -su trabajo- para sentirse competentes y controlando la situación”⁵².

Cherie Carter-Scott, investigadora estadounidense y autora prolífica en temas organizacionales y humanos, en su artículo “The Differences between Leadership and Management”, cita las palabras de W. Bennis cuando hace referencia a las características distintivas de líderes y managers estableciendo la siguiente tipología así:

“Los líderes conquistan el contexto, cuando los *managers* se rinden a él,

los *managers* administran; los líderes innovan.

El *manager* es una copia, el líder es el original.

El *manager* mantiene, el líder desarrolla.

El *manager* se enfoca en los sistemas y en la estructura, el líder se enfoca en la gente.

El *manager* se basa en el control, el líder inspira confianza;

El *manager* tiene una visión de corto plazo, el líder tiene una perspectiva de largo plazo.

El *manager* pregunta cómo y cuándo; el líder pregunta qué y porqué.

El *manager* pone atención en el PyG, el líder en el horizonte.

El *manager* imita, el líder origina.

El *manager* acepta el status quo, el líder lo desafía.

Los *managers* hacen las cosas bien y los líderes hacen las cosas correctas”⁵³.

Bennis aporta de esta manera profundidad y especificidad en la diferenciación entre los dos conceptos y es capaz, apoyado en tipologías de comportamiento, de hacer ver con claridad las actividades, foco e intereses diferenciales entre líderes y *managers*.

I.2.3.3. Liderazgo vs. *management* – Zaleznik

El primer académico que toma una posición y escribe abiertamente sobre esta comparación es Abraham Zaleznik profesor emérito de la HBS - Harvard Business

⁵² Bennis W. y Nanus B., *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Norma, Bogotá, 1985, p.52

⁵³ Bennis W., citado en Cherie Carter-Scott, “The Differences between Leadership and Management”, *Manage*, November 1994, p.12

School- en su artículo “Directivos y líderes: ¿Son diferentes?” de 1977. Zaleznik plantea que ambos hacen contribuciones importantes a la organización, pero lo hacen de manera diferente. Los *líderes* impulsan el cambio y nuevas formas de abordar las situaciones, los *managers* buscan estabilidad y el status quo. Cuando los *líderes* buscan entender las creencias de las personas y conseguir su compromiso, los *gerentes* ejercen sus responsabilidades, funciones y autoridad, y les preocupa la forma cómo se hacen las cosas.

Esta es la manera como Zaleznik describe las diferencias: “LOS DIRECTIVOS (*managers*) y LOS LÍDERES (*leaders*) son dos tipos de personas muy distintas. Los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se llevan a cabo de manera estable y ordenada disminuyendo riesgos. Por otra parte, los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto de los objetivos inspirando a los seguidores. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía. Sus relaciones con los empleados y compañeros de trabajo son estrechas y, en consecuencia, su entorno laboral es a menudo caótico”⁵⁴.

Zaleznik, hablando de *management* y *liderazgo* en el marco de cultura organizacional, escribía: “... de la misma forma que una cultura directiva (*management*) es diferente de la cultura emprendedora (líderes), que se desarrolla cuando aparecen *líderes* en las organizaciones, así también, *managers* y *líderes* son tipos de personas muy diferentes. Difieren en motivación, en historial personal y en su forma de pensar y de actuar”⁵⁵.

La diferencia entre *gerentes* y *líderes*, para Zaleznik, se encuentra en las concepciones mentales que poseen, de orden y caos respectivamente. Los *gerentes* buscan estabilidad y control, e instintivamente tratan de resolver los problemas rápidamente, a veces antes de entender plenamente el problema. Los *líderes*, en contraste, toleran el caos y la falta de estructura y están dispuestos a retrasar decisiones hasta entender mejor los problemas.

⁵⁴ Cfr. Zaleznik, “Directivos y líderes: ¿Son diferentes?”, *Harvard Business Review: Liderazgo*, Deusto, Buenos Aires, 2004, p.65

⁵⁵ Idem, p. 69

Para Zaleznik, las organizaciones necesitan tanto los *directivos* como a los *líderes* para tener éxito. La Tabla 3 muestra estas características del *líder* y del *manager*.

Tabla 3. Características del líder y del *manager*, según Zaleznik

Características del líder	Características del <i>manager</i>
1. Foco en gente	1. Foco en el sistema y la estructura
2. Tiene seguidores	2. Tiene subordinados
3. Influencia informal. Poder personal	3. Autoridad formal. Poder posicional
4. Toma riesgos	4. Minimiza riesgos
5. Facilita decisiones	5. Toma decisiones
6. Hace las cosas correctas	6. Hace correctamente las cosas
7. Perspectiva de largo plazo	7. Perspectiva de corto plazo
8. Transformacional	8. Transaccional
9. Establece estrategias y visión	9. Planes y presupuestos
10. Desafía	10. Mantiene
11. Valores	11. Reglas
12. Innovación	12. Estandarización

Fuente: Zaleznik A., “Directivos y líderes: ¿Son diferentes?”, *Harvard Business Review: Liderazgo*, (2002): 67.

I.2.3.4. Liderazgo vs. *management* – J. Welch

Como considero que el punto de vista del mundo de la “praxis” debe tenerse en cuenta también en este análisis, decidí incluir un resumen del pensamiento que J. Welch tiene sobre la comparación entre *management* y *liderazgo*. Jack Welch, quien fuera CEO y gran transformador de General Electric, escritor de temas de dirección y vinculado a la escuela de negocios Sloan del MIT, está considerado como uno de los mayores líderes empresariales de nuestro tiempo. Welch es uno de los *practitioners* más influyentes en temas como los de *liderazgo* y *management*, razón por la cual considero muy importante incluir su pensamiento en este aparte de mi trabajo con el fin de tener un medio de contraste con el pensamiento y planteamiento de los académicos y teóricos puros de estos temas. Como veremos, son muchos los puntos en común. Para lo anterior haré un resumen

de los principales puntos que sobre la comparación entre liderazgo y *management* se hacen en *Jack Welch on Leadership* de Robert Slater⁵⁶.

Jack Welch propone “actuar como líder, no como director-*manager*” y menciona cómo a muchos directores-*managers* les da miedo el cambio; sin embargo, muestra también que el cambio constituye una parte esencial del entorno empresarial y cómo en su caso lo reinventó constantemente en General Electric. Parodiando palabras muy conocidas de otro, dice que hay que empeñarse en “reparar lo que no está roto”.

A su juicio, la mayoría de los directores “dirigen más de la cuenta”. Por eso prefería emplear el término líder en lugar del de director, pues los líderes “inspiran con una visión clara cómo se deben hacer las cosas”. Los líderes no dirigen, sino que guían y apoyan su capacidad de liderazgo sobre la confianza y el respeto. Por ello Welch otorgó especial importancia a cultivar líderes que supieran compartir su visión y que además “rebosaran energía e hiciesen correr su entusiasmo por la empresa como pólvora”.

Para Welch era esencial que los mandos medios fuesen tanto miembros del equipo como entrenadores, transmisores de energía y no de presión.

Finalmente, Welch consideraba que el diálogo abierto era una parte esencial de toda buena organización. Pensaba que los empleados que están más cerca de los clientes y de los productos pueden enseñar mucho a sus líderes y otorgaba gran valor al adiestramiento, por lo que respaldaba su compromiso invirtiendo generosamente en esta función vital.

I.2.4. Conclusiones sobre liderazgo y *management*

Cada uno de los autores citados en las páginas anteriores tiene una forma propia de aportar al tema y en muchos casos lo hacen usando lugares comunes; revisemos de manera resumida. Bennis tiene una visión optimista cuando dice que todos podemos y debemos ser líderes, principalmente para la transformación, y elabora además una tipología que ayuda a entender claramente las diferencias entre *managers* y *líderes*; Kotter insiste que los *líderes* son agentes de cambio y en línea con Drucker, afirma que tanto el *liderazgo* como el *management* son importantes; Mintzberg dice que se ha olvidado al líder por el *manager*, Drucker en su pragmatismo insiste en el balance entre *managers* y *líderes* que entiendan muy bien la finalidad de su *liderazgo*.

⁵⁶ Slater R., *Jack Welch on Leadership*, McGraw-Hill, New York, 2004, p.2-24

Pérez López ve al líder como un puente eficaz de conexión de la organización formal con la informal y el liderazgo, como uno de los tres talentos del directivo. Para Zaleznik, la diferencia es cuestión de concepción mental entre caos y orden-control, cambio y estabilidad, y elabora toda una tipología.

Welch insiste en la importancia de los líderes para la transformación pero da gran importancia a los *managers* en la implementación.

Contrario al pensamiento de Bennis y de Hersey y Blanchard, quienes ven al liderazgo con un rango o importancia superior a cualquier otra función directiva (incluido el *management*), vale la pena resaltar que Mintzberg y Pérez López tienen un planteamiento común en ese sentido y es el que ubican al liderazgo dentro de un concepto mayor que es el *management*. Mintzberg dice que el directivo tiene roles interpersonales y dentro de ellos está el liderazgo y Pérez López refiriéndose a las actividades directivas, establece la necesidad de tres tipos de talentos que son: el estratega, el ejecutivo y el liderazgo.

Es importante entender que, si bien el *liderazgo* y el *management* son dos conceptos distintos usados para enfrentar con éxito situaciones diversas, en la praxis, no se encuentran de manera pura en personas o cargos distintos. Tanto las funciones como los roles de *managers* y líderes se hallan siempre presentes en la persona del directivo (quien desempeña un cargo de dirección en cualquier empresa) y ambos son necesarios y complementarios para conseguir los objetivos de beneficio común en cualquier tipo de organización efectiva.

Para manejar óptimamente cada situación específica, el directivo debe encontrar el correcto balance entre su papel de *manager* y de líder. Este balance o equilibrio no es una fórmula fija, pues variará de acuerdo a las circunstancias internas y externas, así como de las necesidades de la organización y las personas. El exceso de *management* o de liderazgo en el momento incorrecto, podría llevar al exceso de burocracia o de anarquía respectivamente.

Por la conciencia que existe del planteamiento anterior, y la necesidad de tener organizaciones efectivas, hay consenso en los ámbitos tanto académicos como de *practitioners*, en la necesidad de desarrollar tanto, competencias de *management* como de *liderazgo* en los directivos.

Cuando se piensa en programas de desarrollo de habilidades directivas (para personas que ejercen cargos de dirección) en las empresas, éstas deben cambiar el sesgo actual de dar más peso a las habilidades de *management* y deben entender claramente las diferencias, importancia y complementariedad de unas y otras. Abraham Zaleznik plantea que: “Me parece que los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Las escuelas de ciencias empresariales deben preocuparse menos por la lógica de la estrategia... y preocuparse más de los experimentos en el juego de la creatividad y la imaginación”⁵⁷.

Raquel López, investigadora de Lesley University, en su artículo “The Relationship between Leadership and Management” hace una afirmación que enfatiza la necesidad de unidad y complementariedad entre *management* y liderazgo en los directivos de las organizaciones: “Separar el liderazgo del *management* convierte al manager en un burócrata mediocre y al líder en una divinidad. El primero no encuentra oportunidad de crecer y el segundo puede perjudicar la organización por el uso excesivo del poder sin habilidades administrativas”⁵⁸.

Cerrando este subcapítulo se puede concluir que *management* y *liderazgo* no son sinónimos, no son rasgos, enfoques, prioridades, intereses, valores o conductas que estén presentes en personas distintas como tipos puros o ideales, o que sean propias y exclusivas de cargos específicos.

Durante mucho tiempo (hasta los 80’s) el directivo (quien ejerce un cargo de dirección) se debía ajustar a los atributos del *manager*. La importancia creciente de la dirección de personas y de la resolución de problemas políticos y comunicativos de la empresa muestra la relevancia de los rasgos del líder y ponen en primer plano todo lo referente al liderazgo en las organizaciones.

En la persona del directivo deben estar siempre presentes las dimensiones de *management* y de liderazgo para que este pueda manejar exitosamente -para personas, organización y

⁵⁷ Zaleznik A., “Directivos y líderes: ¿Son diferentes?”, *Harvard Business Review: Liderazgo*, Deusto, Buenos Aires, 2004, p.93

⁵⁸ López R., “The Relationship between Leadership and Management”, *Journal of Business Studies Quarterly*, 1, 6, 2014, p.109

sociedad en general- todos los retos que plantea el cumplimiento de la misión de la organización puesta bajo su responsabilidad.

Hay diferencias en el tipo de poder que se despliega en cada dimensión, en el *management* es más *posicional* y en el *liderazgo* es más personal. En cuanto a habilidades y conocimientos, podemos afirmar que no siempre quien ejerce bien su rol de *líder* lo va a hacer bien como *manager* y viceversa. El ideal es que dependiendo de la situación específica el directivo pueda reconocer las circunstancias, adaptarse y ejercer la combinación correcta de roles (*líder – manager*) que se requiera.

Es claro entonces que el *directivo* debe poseer tanto capacidad de *management* como de *liderazgo*, aceptando que son funciones y actividades diferentes, complementarias e irremplazables. Hasta tal punto son inseparables que cuando una gran visión (*liderazgo*) necesita ser materializada, esa inspiración debe estar respaldada por habilidades de *management* que permitan su implementación pues sin acción no hay resultados y sin resultados no hay futuro ni éxito.

Por último, las organizaciones deben velar por disponer y desarrollar la suficiente cantidad de directivos con competencias de *liderazgo* y *management* en sus organizaciones con el correcto balance para garantizar que están construyendo las capacidades organizacionales requeridas para adaptarse exitosamente al ambiente y ser sostenibles en el tiempo.

I.3. Teorías contemporáneas del liderazgo

Las transformaciones en los paradigmas de orden social que se han dado en el último siglo en términos de complejidad de las relaciones, tamaño de organizaciones, globalización, avance en las ciencias, tecnologías, y muchos otros cambios, han hecho que los paradigmas propios del *liderazgo* se hayan ido modificando consecuentemente.

Detrás de cada paradigma en el *liderazgo* hay una concepción del ser humano que las hace diferentes. Nuria Chinchilla, profesora del IESE, dice que: “Los distintos estilos y formas de dirigir esa actividad (*liderazgo*) pueden ser variadísimos, pero todos ellos

suponen –seamos o no conscientes de ello- una concepción de base sobre las personas, sobre sus necesidades y sobre sus motivaciones”⁵⁹.

A principios del siglo XX, las investigaciones y escritos sobre liderazgo tenían como punto de partida lo que podríamos llamar la “Teoría del gran hombre”, la cual estudiaba a los hombres más influyentes e importantes que habían dejado huella en el tiempo, e identificar aquellas características distintivas que les hacía diferentes de la gente normal.

Inicialmente los investigadores describieron este fenómeno del *liderazgo* apoyados principalmente en la *psicología*. Trataban de identificar aquellas características o *rasgos* personales naturales e innatos más frecuentes en los líderes exitosos de aquella época. Buscaban descubrir “cómo son” típicamente estas personas, pero al final después de muchos estudios y propuestas no pudieron llegar a un consenso entre ellos ni entre sus seguidores sobre un conjunto único de características aplicables y válidas para la mayoría de los líderes. Esta es la escuela de investigadores y autores que crearon la llamada teoría de *liderazgo basada en los rasgos*.

Ante la imposibilidad de poder describir el *liderazgo* usando esta forma –lista única y común de atributos personales- los investigadores se centran entonces en entender y profundizar en los comportamientos más que en las características personales, lo que quiere decir, que hacen más énfasis en “cómo se comportan” los *líderes* exitosos que en “cómo son” estos *líderes*. Comienzan entonces a aparecer clasificaciones de *estilos de liderazgo* descritas en función de las actitudes y comportamientos de los líderes frente a las relaciones interpersonales y a la ejecución de tareas o producción. Surge también con estas investigaciones un concepto clave y es el de la “efectividad del liderazgo”, que más adelante se presentará, apoyado en los modelos que se desarrollaron en algunas universidades –Ohio y Michigan- y por académicos-investigadores muy influyentes – Blake y Mouton-. A esta forma de abordar la descripción del *liderazgo* se le llamó la *teoría del comportamiento* o conductual.

En la medida que se profundizan y avanzan las investigaciones sobre el *liderazgo* de la escuela conductual, comienzan a aparecer unos elementos nuevos, que se integran a los considerados en esta teoría. El objetivo fue llenar vacíos obvios y así poder explicar mejor

⁵⁹ Chinchilla N., “Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones”, en *Paradigmas del liderazgo*, eds. Santiago Álvarez de Mon et al., McGraw-Hill, Madrid, 2001, p.3

qué es el *liderazgo*. Allí se da un avance significativo en la forma de conceptualizar el liderazgo pues se hace conciencia plena de la naturaleza contingente de éste en función de diferentes variables como la situación o circunstancia externa, el nivel de desarrollo de las personas, el estilo natural del líder, las relaciones de poder y otras

Todo esto lo contrastan los autores de esta escuela con la *efectividad del liderazgo* y llegan a la conclusión de que no hay un solo estilo óptimo y que por ello es preciso adaptarse a cada situación de manera diferente y efectiva, aunque basados en los mismos principios.

Para avanzar en sus trabajos, los autores e investigadores de esta escuela se apoyan en la *psicología* y la *sociología*. . En este esfuerzo por desarrollar una aproximación del liderazgo con un enfoque llamado contingente o situacional participan autores tan importantes como Fiedler y Hersey y Blanchard.

Actualmente, el *liderazgo* se reconoce y estudia como un *fenómeno social* analizado no sólo bajo las disciplinas de la psicología y sociología sino también de la *antropología*. Son muy importantes los valores y motivaciones trascendentes, el sentido de servicio, la identificación de las personas con la organización, lo que se hace, no lo que se dice que hay que hacerse y la capacidad de transformar personas y organizaciones.

Las distintas teorías de liderazgo que presentaré inicialmente –rasgos, comportamiento y contingente– se levantan sobre los principios de racionalidad y orden que definieron la modernidad. Las otras escuelas que veremos seguidamente –carismática, transformacional, antropológica– se conciben como reacción, en un contexto posmoderno para dar respuestas que se acomoden mejor a las exigencias de un mundo globalizado y más complejo que reclama cumplimiento de resultados al mismo tiempo que rescata el valor del ser humano en las organizaciones.

I.3.1. Teoría de los rasgos

Desde hace mucho tiempo los filósofos, sociólogos, pedagogos, antropólogos, psicólogos y otros especialistas y estudiosos de la organización se plantean el problema de la importancia de la personalidad de los directivos en las organizaciones. Se preguntan cuáles son las características y cualidades comunes poseídas por los líderes exitosos, que no pueden ser desarrolladas –innatas principalmente–, para poder evaluar y predecir los niveles de suceso futuro y así poder seleccionar, desarrollar y asignar a los diferentes

individuos en función de sus rasgos, en los cargos que se ajusten más para ellos en la vida organizacional.

El enfoque de *rasgos*, también llamada como “La Teoría del Gran hombre” y utilizado frecuentemente en las décadas de los años 30 y 40, consiste en que el liderazgo se expresa o encarna en aquellas personas que tienen ciertas características propias y diferenciales de personalidad, que no tienen –o por lo menos en la misma proporción– las personas que no son líderes. Esta escuela en la práctica constituye el inicio de la aceptación de una especie de “darwinismo social” en el seno de las organizaciones al reconocer al liderazgo como algo superior en algunos individuos considerados como los más aptos de manera innata.

Las diferentes investigaciones elaboradas por los seguidores de esta tendencia señalan conjuntos de *cualidades* que debía tener un *líder*. Para ello, hicieron experimentos, pruebas, cuestionarios, observación y estudiaron los resultados de quienes eran considerados los líderes en comparación con los resultados de quienes eran considerados no líderes, tratando de identificar aquellos rasgos físicos, intelectuales y sociales que realmente fueran diferenciales.

Atributos como: inteligencia, dinamismo, sociabilidad, temperamento, y algunos rasgos caracterológicos como simpatía, credibilidad, buena comunicación, tacto, confianza en sí mismo, seguridad, habilidad para prever, capacidad para llamar la atención a otras personas y otras características, que describen a distintas personas en distintas proporciones y con distintos énfasis, fueron utilizados por los investigadores para caracterizar a quienes ellos consideraban líderes⁶⁰.

A manera de ejemplo presentaré a continuación algunos conjuntos de rasgos propuestos por distintos autores que muestran la gran variedad de maneras de describir y agrupar estas características de los líderes. Después de verlos, será obvia la incapacidad de llegar a la consolidación y acuerdo en una sola lista de rasgos que represente a todos los líderes. Luis Boone y David Kurtz, mencionan que “las investigaciones y las listas de rasgos fueron con frecuencia tan contradictorias que algunos “grandes hombres” poseían características diametralmente opuestas a las características de otros líderes ampliamente

⁶⁰ http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/teor%C3%ADa_behaviorista.html
Consultado abril 12 de 2016

aceptados como tales”⁶¹. R. Mann encontró en 1959 que había *rasgos* de personalidad “que parecen estar asociados con el liderazgo.” Estos son: inteligencia, ajuste, extroversión, dominancia, masculinidad, sensibilidad interpersonal, conservadurismo.

Edwin Ghiselli, Profesor de la Universidad de California, Berkeley y considerado como uno de los máximos exponentes de esta escuela, en 1970 halló una alta correlación entre la efectividad del liderazgo y los *rasgos* de inteligencia, habilidad supervisora, iniciativa, confianza en sí mismo e individualidad en la manera en la que se hacía el trabajo. Ghiselli estudió trece atributos y los ordenó por importancia de acuerdo a la identificación de talento directivo.

K. Davis, en 1987, planteó que los líderes tienen una gran inteligencia, intereses sociales amplios, madurez, una fuerte motivación hacia la realización y un gran respeto e interés por el ser humano.

Shelley Kirkpatrick y Edwin Locke escribieron en 1991 que, en el campo organizacional, “los seis rasgos más importantes parecen ser un alto nivel de manejo personal, el deseo de dirigir, integridad personal, auto-confianza, habilidad analítica de juicio, conocimiento de la tecnología, industria y compañía. El carisma, creatividad y la flexibilidad son también frecuentemente deseados”⁶².

Stephen Zaccaro y otros en 1991 hicieron un estudio acerca de la relación entre algunas características personales y el liderazgo, los resultados fueron: motivación de logro, persuasión, habilidades sociales altas, creatividad, ajuste social o popularidad. También afirman con respecto a la fundamentación de este enfoque de rasgos lo siguiente: “Esta perspectiva enfatiza la noción de que los rasgos se refieren a patrones de comportamiento que son relativamente inmunes a las situaciones contingentes. Individuos con ciertos rasgos que muestran predisposiciones de comportamiento, reaccionarían de manera similar en variedad de situaciones que tuvieran requerimientos de comportamiento diversos”⁶³.

⁶¹ Boone L. E. y Kurtz D. L., *Management*, McGraw-Hill, New York, 1992, p.394.

⁶² Kirkpatrick S. A. y Locke E. A., “Leadership: Do Traits Matter?”, *The Executive*, May 1991, p.48-60.

⁶³ Zaccaro S. J., Kemp C. y Bader P., “Leaders Traits and Attributes”, *The Nature of Leadership*, eds. John Antonakis et al., Sage, Thousand Oaks, CA, 2004, p. 103. Disponible en: http://www.corwin.com/upm-data/5014_Antonakis_Chapter_5.pdf

Como se puede concluir de los anteriores ejemplos, el punto de partida es obvio a la hora de comprender esta teoría; se trata de observar y evaluar al individuo e intentar identificar aquellos rasgos de su personalidad que se consideran característicos y diferenciales de los líderes.

A pesar de los esfuerzos en investigación y estadísticas, no se ve consistencia en los resultados de todos estos estudios. Algunos han demostrado una correlación significativa entre ciertos *rasgos*, no obstante, S. Robbins planteó en 1994 que una revisión de 20 estudios diferentes identificaron cerca de 80 características de la personalidad, pero sólo 6 fueron comunes a cuatro o más investigaciones.

Algunos rechazan los resultados de estas investigaciones sobre la *teoría de los rasgos* porque pasan por alto las necesidades de los seguidores, no ponen en claro la importancia relativa de varias características, no separan la causa del efecto e ignoran los factores situacionales.

Thill, Bovée y otros, en *Management*, comentan que “sin embargo, no salió una sola y común lista de características de los estudios que se hicieron porque, aquellas identificadas como las que más contribuyen a la efectividad del líder, eran diferentes en todos los estudios (...) adicionalmente, los investigadores notaron más tarde que todas las características o rasgos no tenían igual peso en todas las situaciones”⁶⁴.

Ralph Stogdill señaló que los líderes poseían rasgos innatos, que les permitían dirigir, como asertividad, confiabilidad, persistencia y adaptabilidad; y menciona que estos eran determinantes para cumplir con una lista de 13 características, definidas por él, con las que los líderes deberían cumplir. También dijo que los líderes podrían serlo o no en diferentes situaciones sociales⁶⁵.

Esta teoría ha sido una de la más criticadas pues la califican como “simplista” y “fútil” por estar fundamentalmente basada en la percepción que tienen los seguidores de la efectividad del líder y no en la real efectividad del líder. La debilidad de esta escuela desde el punto de vista epistemológico –fundamentos de las teorías– fue enfatizar en la

⁶⁴ Thill, J. V., Bovee, C. L., Wood M. y Dovel, G., *Management*. McGraw-Hill, New York:, 1993, p.475

⁶⁵ Stogdill R., *Handbook of leadership: A Survey of the Literature*, New York, NY: Free Press, 1974, <http://www.leadership-central.com/trait-theory.html#axzz45eVUzPsz>.

descripción antes que en la explicación.

Este tipo de conclusiones a las que comenzaban a llegar los investigadores de esta escuela de rasgos llevaron al siguiente paso en el desarrollo del pensamiento de liderazgo.

I.3.2. Teorías conductuales o del comportamiento

Esta escuela tuvo un gran auge después de la segunda guerra mundial en las décadas de los años 50 y 60 cuando se llevaron a cabo en EE.UU. varios estudios de liderazgo que querían responder por qué algunos comportamientos de los líderes eran más eficaces que otros. El liderazgo por comportamientos se centra entonces en las conductas de los líderes y en la relación de éstas y el liderazgo efectivo y hace marcado énfasis en el factor humano y en el funcionamiento de la organización como un todo, tratando aspectos de marcada orientación psicológica como la motivación.

Algo que ayudó al desarrollo de esta teoría del liderazgo comportamental fue la evolución que tuvo la psicología, gracias a la aceptación del positivismo, como filosofía social, para que comenzaran a hacer los estudios a partir de los comportamientos de los individuos.

Thill y otros inician la presentación de esta teoría de la siguiente manera: “Dadas las deficiencias de los estudios de los rasgos, los investigadores cambiaron para comenzar a examinar comportamientos o conductas-acciones que diferenciaban y separaban a los líderes efectivos de aquellos inefectivos. Como en la teoría de los rasgos, estas teorías conductuales han sido vistas como universalmente aplicables sin importar la situación específica que encara el líder en una organización particular”⁶⁶.

La teoría conductual del liderazgo incluye principalmente estudios dirigidos por las universidades de Ohio y Míchigan así como el del *Grid* gerencial de Blake y Mouton.

En el inicio de esos estudios se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes. Las identificaron, en el caso de Míchigan, como: “orientada a la producción o resultados” y “orientada a las relaciones o personas o empleados”, e “iniciación de estructura” y “consideración” en el caso de Ohio. Estos primeros modelos trataron las variables identificadas de manera independiente y sin mezclarlas. Blake y Mouton diseñaron un modelo donde se respeta la naturaleza

⁶⁶ Thill, J. V., Bovee, C. L., Wood M. y Dovel, G., *Management*, McGraw-Hill, New York, 1993, p.476.

independiente de las variables, pero se les cruza y relaciona en un sistema de cuadrantes como veremos más adelante.

I.3.2.1. Míchigan

Pioneros en comenzar a desarrollar estudios de liderazgo con este enfoque fueron Lewin y sus asociados, seguidos por R. Likert con otros investigadores de la Universidad de Míchigan para tratar de describir las diferencias entre supervisores efectivos e inefectivos. Éstos identificaron dos tipos de comportamientos diferenciales, uno centrado en el trabajo y el otro centrado en el empleado.

De acuerdo a las conductas observadas y evaluadas del líder, y dependiendo de si son percibidas por sus empleados como más orientadas a la producción (grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y los de sus subordinados en el intento de conseguir las metas) o más orientadas a las personas (confianza, respeto, empatía hacia sus subordinados), se califica y el resultado se representa sobre una escala lineal o continuum, donde los extremos son las dos categorías mencionadas, como aparece en la Figura 1.

Figura 1. Modelo de liderazgo de Universidad de Míchigan



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum. *Administración*. México: Thomson; 1998

Los autores de esta teoría concluyeron en su momento que los grupos de trabajo más efectivos tenían líderes centrados más en las personas-relaciones, que en la producción. Más tarde reconocieron que era necesario para la efectividad una conjunción en distintas proporciones de las dos categorías.

I.3.2.2. Ohio

Los estudios se iniciaron en 1945, y se llevaron a cabo con la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, donde se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes. “Originalmente manejaron preguntas relacionadas con liderazgo militar –comandantes de bombarderos B-52– para luego extenderlas a situaciones de combate en Corea y situaciones industriales”⁶⁷.

Con varios especialistas, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado “Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder” (LBDQ, Leader Behavior Description Questionnaire) y la “Descripción de Comportamiento Supervisor” (SBD, Supervisory Behavior Description).

Esto dio como resultado un modelo de liderazgo bidimensional. A partir de entonces las dos categorías serían las de comportamientos de consideración o relación y la de comportamientos de estructura o tarea. Estas se consideran prácticamente las dimensiones de los estudios de la Universidad de Ohio.

El estudio clasifica entonces los estilos de los líderes según su comportamiento de iniciación de estructura o tarea, entendido como conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar forma al contexto laboral, definir su rol propio y el de sus seguidores y obligaciones entre otras y comportamiento de consideración o relación que incluye conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores como la confianza, respeto y empatía hacia sus colaboradores que genere un clima de camaradería (ver Figura 2)

⁶⁷ Boone, L. E. y Kurtz, D. L., *Management*, McGraw-Hill, New York, 1992, p.396

Figura 2. Estructura de liderazgo de la Universidad estatal de Ohio



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum. *Administración*. México: Thomson; 1998.

En dichos estudios se encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y en consideración (Estructura elaborada y Mucha consideración), tendían a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, más frecuentemente que aquellos que tenían baja calificación en consideración o en estructura inicial, o en ambas.

La aportación más valiosa de los Estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio es el haber identificado y aislado las dos dimensiones o categorías –estructura y consideración– que se han revisado y refinado en el curso de los años.

Algunos autores sostienen que ambas categorías (estructura y consideración) son necesarias para que un líder sea efectivo a pesar de que se las consideren de modo independiente. Los líderes efectivos deben seleccionar las conductas adecuadas según el tipo de situación. La ausencia de estudios sobre este aspecto situacional generó una de las principales falencias de este enfoque. Esta aproximación se centró demasiado en el análisis de las conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas

específicas que los líderes usan para ser efectivos en determinados contextos o situaciones.

I.3.2.3. Rejilla o *Grid* gerencial de Blake y Mouton

Robert Blake y Jane Mouton desarrollaron una forma bastante objetiva, para el momento, de representar gráficamente el punto de vista bidimensional de los estilos de Liderazgo, que ya habían sido investigados en la Universidad estatal de Ohio y en la Universidad de Michigan

El *Grid* administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de preocupación por la personas y preocupación por la producción, que en esencia representan las dimensiones de consideración y estructura de la Universidad estatal de Ohio, o las dimensiones de orientación hacia el empleado y orientación a la producción de la Universidad de Michigan. Al final cuando un *manager* actúa como tal, establece unos supuestos sobre cómo resolver problemas para alcanzar propósitos organizacionales a través de la gente.

Blake y Mouton clarifican con respecto a las dimensiones de su *grid* de la siguiente manera: “Antes de seguir, definamos exactamente lo que queremos decir con “preocupación por”. No significa *cuánto*, en el caso de la producción, tampoco es el grado en que las necesidades de las personas son realmente satisfechas. En cambio, el énfasis aquí es el *grado* de “preocupación por” que está presente en el *jefe* porque sus *acciones* están enraizadas y fluyen desde sus propias *actitudes básicas*. Lo que es significativo es *cómo* un supervisor se preocupa de la producción y *cómo* se preocupa el mismo por la gente, y *cómo* estas preocupaciones se conectan mutuamente”⁶⁸.

Utilizando los cuatro cuadrantes del modelo de la Universidad estatal de Ohio, elaboraron una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1; 9,1; 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5). (Ver Figura 3).

⁶⁸ Blake R. y Mouton J., *The Managerial Grid*, Gulf, Houston, 1964, p.308

Figura 3. El *grid* gerencial



Fuente: Koontz H. y Heinz W., *Administración una perspectiva global*. p. 500.

Administración 9,9: *Por equipo*: Tiene excelencia en ambas áreas integrando la máxima sensibilidad hacia la gente con la máxima preocupación por la producción. El gerente que escoge este estilo no renuncia a su autoridad, sino que actúa como entrenador, consejero y asesor que comunica sentimientos y hechos a sus empleados con el fin de encontrar soluciones creativas a los problemas. Se consiguen los logros a través de gente comprometida e interdependiente, con respeto y confianza.

Administración 5,5: *Hombre-organización*: El líder mantiene una eficiencia mínima adecuada en la producción y en el bienestar de la gente. La idea es: "Obtenga resultados, pero no se mate. Haga el trabajo, pero a un ritmo cómodo. No presione demasiado, de lo contrario los demás pensarán que es exigente". Se piden los resultados apenas necesarios para sostener el desarrollo de los negocios.

Administración 1,1: *Empobrecida*: Este se caracteriza por la falta del liderazgo en todos los niveles: El gerente no tiene interés ni en la gente ni en la producción, y funciona solamente al nivel de supervivencia, está solamente en la empresa para vigilar la puntualidad, evitar problemas grandes y esperar su jubilación. El empleo de un esfuerzo mínimo en la realización de las labores es el solicitado para sostener la membresía en la organización.

Administración 9,1: *Gerente autocrático*: Tiene mucho interés por los resultados que debe presentar y poco por las personas que deben realizar el trabajo. Es el jefe chapado a la antigua que se preocupa por la posición y el rango, que utiliza su energía para dominar a los demás y reafirmar su autoridad, que suprime conflictos y mantiene la ética de “producir o morir”. La baja sensibilidad ante las necesidades humanas hace que no sea sostenible ese estilo a largo plazo. Las probabilidades de “sabotaje” al sistema son altas.

Administración 1,9: *Gerente del club campestre*. Los gerentes hacen gran énfasis en las personas y poco interés por la producción. Ambiente cómodo, agradable, buena voluntad, y prevalece la esperanza de que la situación positiva en el trabajo no cambie. Se promueve la armonía y el trabajo es relajado e informal.

El Grid no muestra los resultados producidos por el grupo y su líder sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento (actitudes) del líder respecto a la obtención de resultados y el cuidado por las personas de su grupo. Representa gráficamente las diferentes posibilidades de estilo de liderazgo, y facilita la comparación de un estilo con otro. El *Grid* muestra claramente cómo están balanceadas las preferencias de intereses del líder y cómo interactúan estos dos intereses.

Sin embargo, con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró en ese momento que los mejores dirigentes eran aquellos que se desempeñaban con un estilo 9,9, en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario). La dimensión de la efectividad del liderazgo se plantea como creciente en la medida que las dos dimensiones se van desarrollando hasta llegar a la posición 9,9 del Grid.

Finalmente, no han tenido mucho éxito las citadas teorías conductuales, principalmente porque no tienen en cuenta los factores situacionales ni hay evidencia del impacto en la productividad.

I.3.3. Teorías de contingencia – Situacionales

La investigación inicial sobre rasgos y comportamientos de los líderes, como se ha podido apreciar hasta ahora, fue seguida por un enfoque más funcional y situacional. No fue hasta los años 60 que se prestó mayor atención y de manera más integrada tanto hacia el líder como a los seguidores y hacia la situación en que él debe operar.

Thill y otros (1993) comentan que “la incapacidad de las teorías conductuales para predecir consistentemente la efectividad de los líderes, hizo que se tuvieran que considerar otros elementos diferentes a los rasgos y comportamientos personales para estudiar el liderazgo. Las conocidas teorías contingentes del liderazgo, también conocidas como situacionales, sugieren que el liderazgo efectivo depende de las variables de cada situación”⁶⁹.

La palabra *contingencia* significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no, y que, si sucede, puede hacerlo de un modo u otro. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la *Administración* y del *liderazgo*. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar y liderar.

El enfoque contingente parte del supuesto que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y el liderazgo apropiado para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve la *relación líder, seguidor y situación*. Es el contexto dentro del cual el *liderazgo* está inserto, es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización y sus procesos de liderazgo.

La teoría de la *contingencia* se fundamenta en que se relaciona la efectividad del líder con los rasgos, necesidades y expectativas de los colaboradores y distintos aspectos de la situación.

⁶⁹ Thill, J. V., Bovee, C. L., Wood M. y Dovel, G., *Management*. McGraw-Hill, New York, 1993, p.480.

I.3.3.1. Teoría de la contingencia de Fiedler

F. Fiedler, profesor de gerencia y psicología en la Universidad de Washington, plantea en *A Theory of Leadership Effectiveness*, que es muy difícil cambiar los estilos directivos que han conducido al éxito, por tanto, cambiar el *estilo* para adaptarlo a la situación es menos eficiente que a la inversa, es decir, adaptarse a la situación o cambiarla para que se ajuste mejor a él, resultaría más eficiente.

Este modelo se distingue de los otros por un instrumento que él utiliza para medir el *estilo de liderazgo* sobre una escala que llamó Colega Menos Preferido (CMP) o LPC por su sigla en inglés. Si describe a su “Colega Menos Preferido” de forma positiva tiende a ser más tolerante y se orienta a las relaciones y a los sentimientos, si por el contrario su descripción del colega menos preferido es negativa, tiende a ser autoritario y a estar más orientado hacia el trabajo o tarea y preocuparse menos por la parte humana.

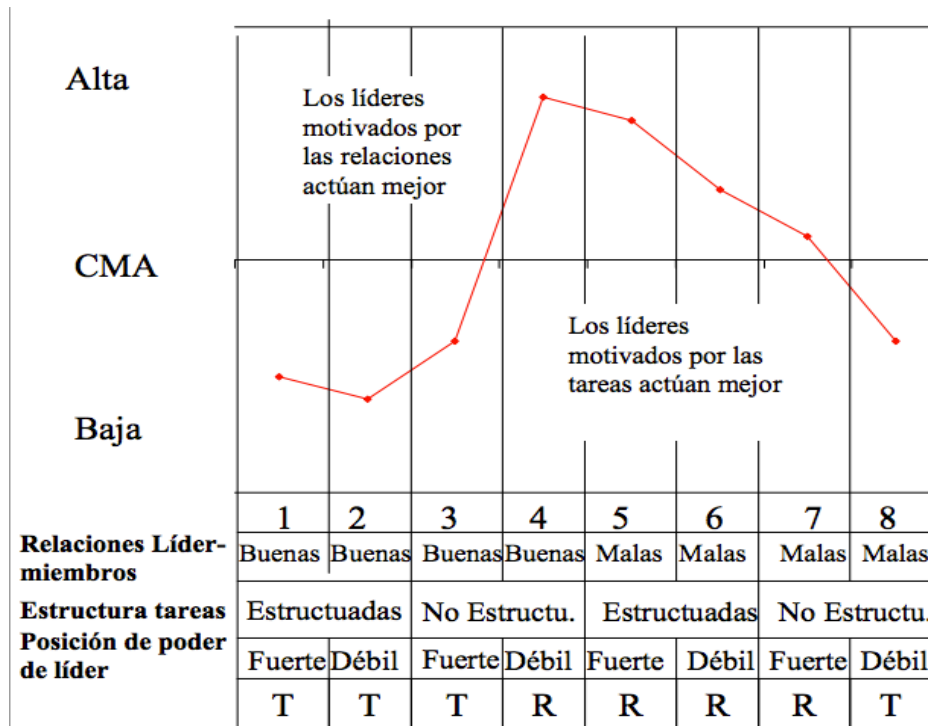
F. Fiedler sugiere que los líderes de bajo CMP orientados a la *tarea* son superiores a los líderes de alto CMP orientados a las *personas*, cuando el control situacional sea muy bajo o muy alto (extremos). En cambio, los líderes de alto CMP son más efectivos cuando el control situacional está en el rango moderado.

Descubrió tres situaciones de *liderazgo* que ayudan a determinar qué *estilo de liderazgo* será eficaz:

- La calidad de las relaciones entre líder y colaboradores.
- La estructura de la tarea o actividad.
- La posición de poder del líder.

La Figura 4 representa una matriz con resultados estadísticos de los estudios con respecto a las variables situacionales que desarrolló Fiedler: relación líder colaborador, estructura de tarea, y posición de poder del líder. Los líderes motivados por la relación se desempeñan mejor en los escenarios 4, 5, 6 y 7 mientras que los orientados a la tarea son mejores en los escenarios 1, 2, 3, y 8.

Figura 4. Matriz de variables situacionales



Fuente: Adaptado de F. Fiedler and Martin M. Chemers, *Leadership and effective Management* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974), p.80.

Thill y otros, al referirse al trabajo de Fiedler comentan que: “Aun cuando el trabajo de Fiedler ha sido criticado por algunos autores de *management*, es claro que la teoría de la contingencia es aceptada como parte de la teoría del liderazgo. Ciertamente ofrece análisis introspectivos para los *practitioners*. No todos los factores que afectan el liderazgo están en armonía con los demás en las situaciones de vida real”⁷⁰.

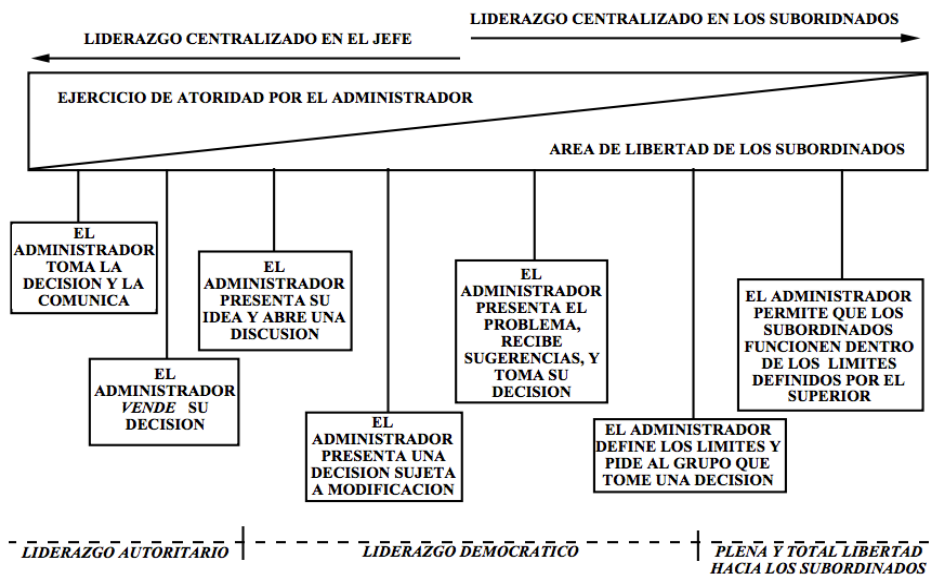
I.3.3.2. Modelo de Tannenbaum y Schmidt

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt fueron muy conscientes de que la dicotomía planteada por el liderazgo Autocrático / Democrático era inadecuada. Ellos propusieron un continuum de comportamiento del líder especificando siete rangos que representan diferentes estilos de liderazgo, aplicado al proceso de toma de decisiones, como se muestra en la figura siguiente, y plantean que “el gerente moderno frecuentemente se

⁷⁰ Thill, J. V., Bovee, C. L., Wood M. y Dovel, G., *Management*, McGraw-Hill, New York, 1993, p.408

encuentra a sí mismo en situaciones incómodas pues no está seguro de cómo comportarse; ser un líder ‘fuerte’ o ‘permisivo’. Los nuevos conocimientos le llevan a comportarse de una forma y la experiencia en otra dirección contraria (...) no está seguro cuando lo mejor es una decisión de grupo o cuando lo mejor es una decisión personal como responsable (...) el propósito de este escrito es sugerir un marco en el cual los gerentes encuentren útil para manejar este dilema”⁷¹. La Figura 5 muestra esquemáticamente el resumen del modelo de estos autores.

Figura 5. Modelo de Tannenbaum y Schmidt



Fuente: Basado en *Harvard Business Review* (HBR), “How to Choose a Leadership Pattern” by R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, May-June 1973

Boone explica que “el modelo plantea tres factores principales para tener en cuenta en el proceso de toma de decisión de un líder. Estos incluyen al líder –sistema de valores del líder y confianza en subordinados–, los subordinados –expectativas del comportamiento

⁷¹ Tannenbaum R. y Schmidt W. H., “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, May-June 1973, p.323

del líder–, y la situación –valores, tradiciones, de la organización ... El estilo de liderazgo es función del líder, subordinados y la situación”⁷².

I.3.3.3. El modelo 3D de Reddin.

Bill Reddin, consultor, escritor y teórico británico del comportamiento, “desarrolló el primer método que permitía medir lo que llamó “demandas situacionales”, esto es, las cosas que dictan cómo un gerente debe operar para ser más efectivo”⁷³. Esto supuso un gran avance en el desarrollo de un modelo práctico de Liderazgo. Su teoría fue llamada 3D por considerar además de las dos dimensiones de Ohio una tercera que él llamó la de la “Efectividad”.

El modelo de Reddin⁷⁴ tiene su fundamento en las dos dimensiones descritas por el grupo de Ohio: Orientación a la tarea y orientación a la relación. Además, aportó una *tercera dimensión* que llama *efectividad* que es el resultado de utilizar el *estilo correcto* de liderazgo ante una situación determinada.

Reddin identificó cuatro estilos básicos de liderazgo en función del énfasis que tuviera en la orientación a las relaciones o a la tarea (separado, relacionado, dedicado e integrado) que colocó en una matriz. Cuando los líderes adaptan de manera más efectiva su estilo, los representa en una matriz superior que calificó de “alta efectividad” con *cuatro estilos* que llamó *burócrata, promotor, autócrata benévolo y ejecutivo*, mientras que cuando adaptan su estilo de liderazgo de manera inefectiva los representa en una matriz inferior llamada de “baja efectividad” con otros cuatro estilos que llamó *desertor, misionero, autócrata y de transacción* correspondientemente.

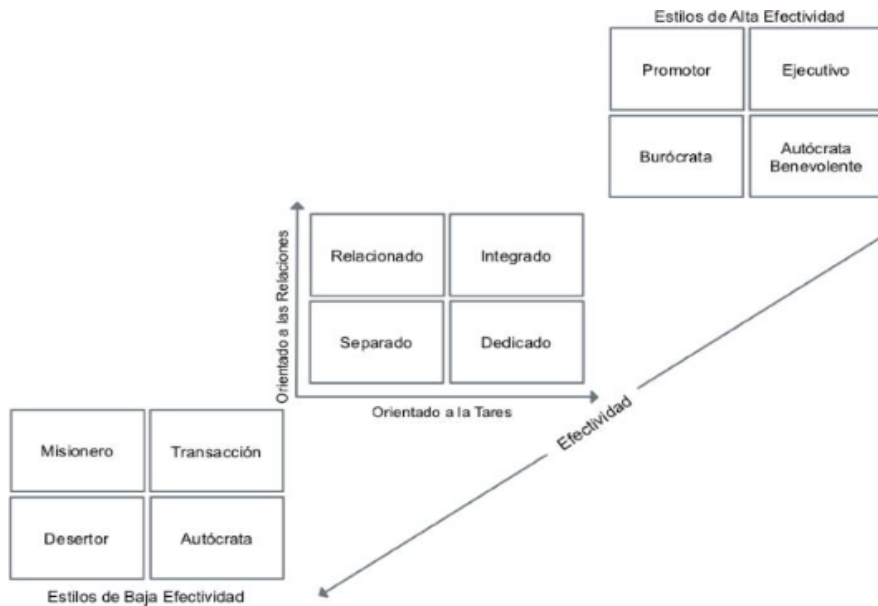
Veamos a continuación en forma gráfica lo dicho en el párrafo anterior:

⁷² Boone, L. E. y Kurtz, D. L. *Management*, McGraw-Hill, New York, 1992, p.398

⁷³ <http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>. Consultado 17 abril, 2016.

⁷⁴ Cfr. Reddin W. J. y Stuart-Kotze R., *Effective Situational Diagnosis*, MEL, London, 1976

Figura 6. Modelo 3D de Reddin



Fuente: http://www.wjreddin.co.uk/content_uploads/files/english_reference_reddins_3d_leaders_hip_model_def.pdf, consultado 31, julio de 2016

La acción es eficaz cuando el liderazgo cumple con las “demandas de la situación”. De forma que un directivo que muestre una fuerte tendencia hacia la tarea y baja hacia la relación, puntuación 9,1 en el modelo de Blake, correspondería en este modelo a un autócrata benévolo, por el contrario, el directivo que use ese estilo de liderazgo en una situación que no corresponda con esa demanda, sería un autócrata. El modelo 3D aporta dos contribuciones relevantes a la teoría del liderazgo; deja claro que la situación puede ser evaluada y además demuestra que los comportamientos más apropiados se pueden identificar.

I.3.3.4. Teoría de liderazgo situacional de P. Hersey y K. Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard, profesores de la Universidad de Míchigan, a comienzos de los años 70 participaron en uno de los seminarios 3D de Bill Reddin. Inspirados en este modelo comenzaron a trabajar en lo que denominaron “curva de madurez”, que consistía, en determinar el grado en que los subordinados estaban dispuestos a hacer lo que se esperaba de ellos. Estos autores dieron más peso a la “madurez” que a las “demandas de la situación” en los términos de Reddin.

Esta teoría se basa en dos variables que constituyen las dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar basado en el nivel de desarrollo o madurez de sus subordinados. Ken Blanchard, en *Liderazgo al más alto nivel*, dice: “Creemos que los gerentes que se restringen a uno de los dos extremos están destinados a ser “gerentes a medias” e ineficientes. Los gerentes completos son flexibles y capaces de adaptar su estilo de liderazgo a la situación ... todos nosotros nos encontramos en distintos niveles de desarrollo, dependiendo de la tarea en la que nos encontremos trabajando en un momento determinado”⁷⁵.

El liderazgo situacional “se basa en las suposiciones de que las personas pueden y quieren desarrollarse y de que no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo. El estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación”⁷⁶. Es una teoría de la contingencia que hace énfasis en los subalternos, y es uno de los más extensamente utilizados como método para el desarrollo de habilidades de liderazgo para los directivos en las empresas.

Esta teoría se apoya en la propuesta de la Universidad de Ohio y del *Grid* Gerencial de Blake y Mouton. Estos trataron las variables orientación a la tarea y relación como variables independientes, pero Hersey y Blanchard las consideran como variables interdependientes, y éstas a su vez están relacionadas con el grado de madurez o desarrollo de los seguidores.

La forma como Hersey y Blanchard explican los comportamientos base de su modelo es la siguiente: “*Comportamiento de tarea* se define como la medida en que el líder se compromete en comunicar abiertamente las actividades y responsabilidades de un individuo o grupo. Esos comportamientos incluyen decirle a la gente lo que tiene que hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo, dónde hacerlo y quién va a hacerlo ... *Comportamiento de relación* se define en la medida en que el líder se compromete en una comunicación de doble o múltiple sentido. El comportamiento incluye escuchar, facilitar, explicar los porqués y ofrecer al mismo tiempo comportamiento de apoyo a otros”⁷⁷.

⁷⁵ Blanchard, K., *Liderazgo al más alto nivel*, Norma, Bogotá, 2007, p.114

⁷⁶ Idem, p.115-116

⁷⁷ Hersey P., Blanchard K.- H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p.115

Los estilos de *tarea* y de *relación* se manejan como *variables interdependientes* lo que quiere decir que no son mutuamente excluyentes, y los autores enfatizan que no hay un *estilo de liderazgo* mejor que otro, todo depende de la *capacidad de adaptarse exitosamente a la situación*, entendida ésta como el nivel de desarrollo o *madurez* del colaborador.

Hersey y Blanchard identifican *cuatro estilos de liderazgo* al cruzar las variables de comportamiento de tarea y relación –que se aprecian en la Figura 7– así:

Estilo 1 (**S1**). Ordenar-*Decir*: Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades por encima del promedio en el comportamiento a la tarea y por debajo del promedio en el comportamiento a la relación.

Estilo 2 (**S2**). Persuadir-*Vender*: Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades por encima del promedio en el comportamiento a la tarea y a la relación.

Estilo 3 (**S3**). Participar-*Apoyar*: Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades por encima del promedio en el comportamiento a la relación y por debajo del promedio en el comportamiento a la tarea.

Estilo 4 (**S4**). Delegación-*Delegar*: Este estilo de liderazgo se caracteriza por cantidades por debajo del promedio en el comportamiento a la relación y a la tarea⁷⁸.

En términos de comportamientos específicos, puedo dar algunos ejemplos:

Para el S1: El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas. Para el S2: El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo. Para el S3: El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones, el papel principal del líder es facilitar y comunicar. Para el S4: El líder proporciona poca dirección y apoyo.

El otro componente fundamental en el modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard es el nivel de desarrollo o madurez de los seguidores. Ellos definen cuatro etapas de la madurez o desarrollo del subalterno y lo hacen basados en las competencias y en las actitudes de cada individuo.

⁷⁸ Cfr. Idem. p.116

Hersey y Blanchard definen nivel de desarrollo (M), o (R) –por su sigla en inglés– de la siguiente manera: “El nivel de desarrollo en liderazgo situacional se define como la medida en que un seguidor muestra la habilidad y la disposición de acometer con éxito una tarea específica ... La gente tiende a tener diferentes niveles de desarrollo en diferentes tareas ... No es la evaluación de las características personales, ni valores, ni edad ... es qué tan lista está una persona para desempeñar una determinada tarea”⁷⁹.

Estos niveles de desarrollo o *madurez* (M), para la Figura 7, se describen así:

M1: Fase inicial: es por ejemplo, cuando los subordinados entran a la organización, “baja competencia - alto compromiso”, y lo más acertado es que el líder los oriente en gran medida con respecto al trabajo. En esta etapa, un líder no directivo causará ansiedad y confusión a los empleados de nuevo ingreso.

M2: Segunda fase: en la medida que los subordinados empiezan a aprender sus actividades, el líder orientado a ellos sigue siendo indispensable, pues todavía no están dispuestos o desarrollados o no pueden aceptar, “alguna competencia - bajo compromiso”. Aumentará la confianza y el respaldo del líder según vaya familiarizándose con los subordinados y desee estimular los mayores esfuerzos por parte de ellos.

M3: Tercera fase: Aumenta la capacidad y motivación por el logro de los empleados y es cuando éstos empiezan a buscar más responsabilidad, “alta competencia - compromiso variable”, es en este momento cuando el líder seguirá apoyando y animando a sus subordinados; dándoles seguridad y fortaleza en sus decisiones para obtener una responsabilidad mayor.

M4: Cuarta fase: Ya en esta fase los subordinados logran mayor experiencia, pueden auto-dirigirse, han ido ganando más confianza y por tanto son más independientes, “alta competencia - alto compromiso”, pueden desprenderse de la relación de apoyo y estímulo del líder.

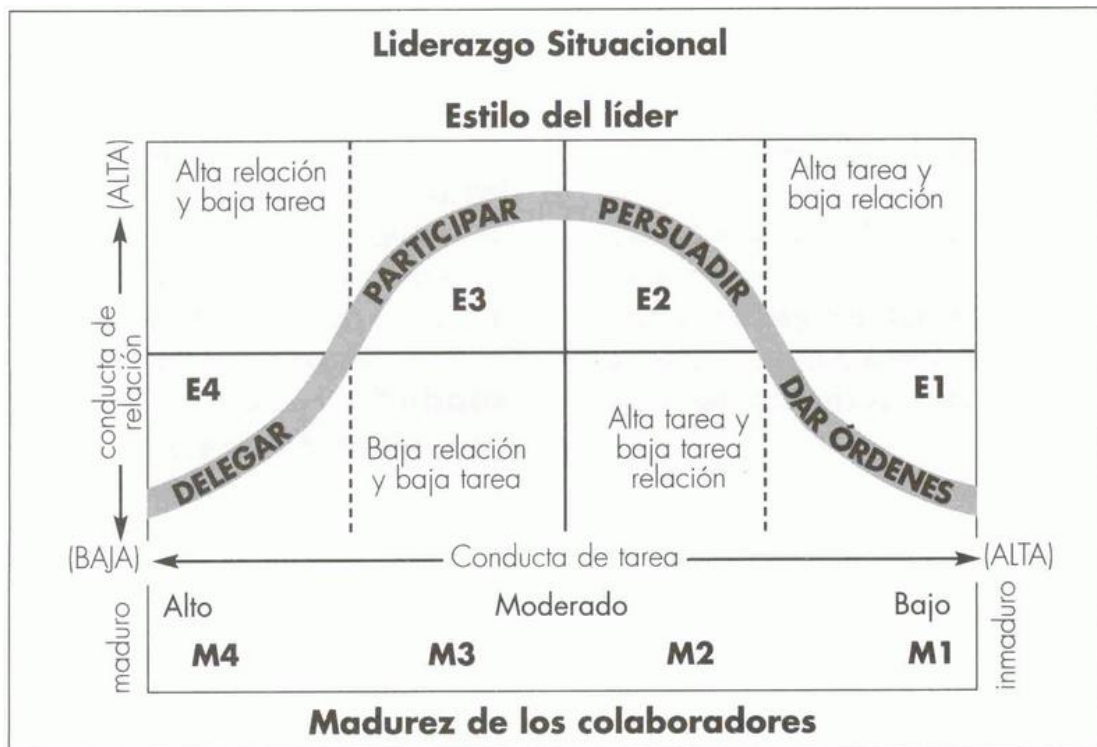
Paul Hersey propone los siguientes pasos para implementar el modelo: “Hay tres pasos para usar el modelo de liderazgo situacional: 1) identificar el trabajo, tarea o actividad

⁷⁹ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p.117

específica, 2) evaluar el nivel actual de desarrollo o madurez y 3) adaptar la respuesta del líder (estilo)”⁸⁰.

En la Figura 7 se puede observar de manera gráfica cómo representaron los autores su modelo incluyendo las distintas variables consideradas y diferentes opciones de estilos de liderazgo efectivo en función del nivel de desarrollo y madurez de los seguidores.

Figura 7. Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard



Fuente: <http://www.ceolevel.com/wp-content/uploads/2014/12/liderazgosituacional.jpg>

Un aspecto que inicialmente Hersey y Blanchard no habían incluido en su modelo, fue el del *poder* del líder en relación al desempeño de los seguidores. Los resultados de sus estudios sugerían que “la base de poder apropiada estaba afectada por variables situacionales (...) que el poder y el liderazgo son inseparables, ya que el *liderazgo* es el proceso de *influir* en el comportamiento de otros y el *poder* es el *medio* a través del cual el líder consigue la obediencia del seguidor (...) la madurez del seguidor no solo dicta qué estilo de liderazgo tiene la probabilidad más alta de éxito, sino que también determina

⁸⁰ Hersey P., *Situational Leadership*, Cary, NC: Center for Leadership Studies, 1985, p.378

la base de poder que debería emplear el líder para inducir la obediencia o influir en el comportamiento”⁸¹.

Hersey y Blanchard integran los dos conceptos de bases del *poder* y *madurez* para mostrar cómo optimizar la *efectividad del liderazgo*. Ellos plantean que: “El liderazgo situacional provee el contexto para entender el potencial impacto de cada base del poder. Es nuestra opinión que el nivel de madurez del seguidor no sólo dicta qué estilo de liderazgo tendrá la más alta probabilidad de éxito, sino que, también determina la base del poder que el líder debería usar con el fin de inducir el cumplimiento e influencia en el comportamiento para maximizar el desempeño”⁸².

La Figura 8 muestra las “siete bases del poder” del modelo del liderazgo situacional

Figura 8. Siete bases del poder, según Hersey y Blanchard



Fuente: basado en Hersey y Blanchard, 2013, *Management Organizational Behavior*, p.152

⁸¹ Sánchez E. y Rodríguez A., “40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión”, *Revista Latinoamericana de Psicología* 42, 1, 2010, p.33

⁸² Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p.150

En la Figura 8 podríamos identificar sin duda y en los extremos, las *fuentes de poder* coercitivo y experto para los niveles de madurez bajo (1) y alto (4) respectivamente, lo que a su vez nos llevaría a correlacionarlo con los estilos “directivo” y “delegador” del líder. Los estilos intermedios son una mezcla en mayor o menor proporción de los estilos puros ya mencionados y son utilizados por el líder situacional para lograr la modificación efectiva de la conducta de los subordinados o grupo.

Al agregarse este concepto de *poder* en la teoría del liderazgo situacional TLS, se confirma que no basta solamente el estilo personal del líder y conocer el nivel de madurez de los colaboradores para actuar efectivamente, sino que también es muy importante la percepción que tengan los colaboradores del poder del líder para que éste pueda “actuar correctamente”, y de esta forma, influir y hacerse obedecer.

Se ha podido observar que Hersey y Blanchard, proponen un tipo de liderazgo *dinámico y flexible*, que no se queda estático, sino que está en continuo movimiento en función del grado de *madurez* o desarrollo que los subordinados vayan adquiriendo. La capacidad del líder de evaluarla y la adaptación de su comportamiento y estilo en función de lo anterior, permite un *liderazgo efectivo* que trae *resultados con satisfacción* y crecimiento de los subordinados.

I.3.4. Tendencias posmodernas del liderazgo

El término posmodernidad describe la condición cultural e intelectual contemporánea. La vivimos hoy en todos los aspectos de nuestra vida -en el arte, los medios de comunicación, la arquitectura, la tecnología, la literatura, la forma de vestir y de hablar- y sin ninguna duda, la vivimos también en la forma de ejercer el *liderazgo* en las organizaciones. En la posmodernidad se duda de la validez de la *razón* para abrirse a una nueva época en la que reina la indeterminación, la *discontinuidad* y el pluralismo, donde el hombre es quien construye el *sentido* de su propia acción.

Por considerar importante la forma como se entiende, interpreta y conceptualiza el *liderazgo* en la posmodernidad presentaré en este acápite *cuatro teorías* representativas de esta tendencia (carismática, transformacional, relacional-antropológica y de servicio), que se han desarrollado en las últimas tres décadas como respuesta al racionalismo característico de los modelos presentados en el aparte 3.3 de este primer capítulo.

Estos enfoques posmodernos buscan abrir la visión del líder a un mundo lleno de cambios y complejidades que generan dinámicas disruptivas en la dirección y reclaman formas distintas y efectivas de liderar a las personas en las organizaciones.

Presentaré entonces, los enfoques: 1- *Carismático* (M. Weber y R. House), 2- *Transformacional* (Bass), 3- *Relacional-antropológico* (J. A. Pérez y P. Cardona) y 4- de *Servicio* (Álvarez de Mon y otros) por considerarlos los más relevantes para mi estudio y representativos de estas tendencias posmodernas del liderazgo.

I.3.4.1. Enfoque carismático

Es importante ver inicialmente un par de definiciones de carisma: “Del latín *charisma* y con origen en un vocablo griego que significa ‘agradar’, el término *carisma* se refiere a la capacidad de ciertas personas para *atraer y cautivar* a los demás. Un sujeto carismático logra despertar la *admiración* del prójimo con facilidad y de manera *natural*”⁸³. Proveniente “...del idioma griego (*kharisma*, ‘favor divino’, ‘don’), la palabra *carisma* tiene que ver con la posesión de características que pueden transformar a una persona en un ser *atractivo, motivador, seductor y magnético* en diferentes niveles”⁸⁴.

Una vez presentadas estas definiciones de *carisma* en términos generales de diccionario, en segundo lugar, creo importante presentar la definición y comentarios que hace Max Weber sobre el *carisma* en *Sociología del poder*: “Llamamos ‘carisma’ a la cualidad de una persona individual considerada como una *cualidad extraordinaria*. Originariamente era una cualidad derivada de un poder mágico (...) Por esta cualidad se considera que la persona que la posee está dotada de fuerzas o propiedades extraordinarias, no accesibles a cualquier persona (...) Lo único que importa es cómo esa persona es realmente considerada por sus sometidos, por sus *seguidores*”⁸⁵.

Weber hace énfasis en la relación *carisma* y *transformación* de la siguiente manera: “El *carisma* es el gran *poder* revolucionario en épocas tradicionalistas. La *razón* actúa desde fuera, el *carisma* puede generar una *transformación desde dentro* que, nacida por

⁸³ <http://definicion.de/carisma/>

⁸⁴ <http://www.definicionabc.com/social/carisma.php>

⁸⁵ Weber M., *Sociología del poder*, Alianza, Madrid, 2012, p.121

necesidad o admiración, signifique una transformación radical de las *actitudes* básicas y de orientación de las *acciones* con una orientación totalmente nueva”⁸⁶.

Los *líderes carismáticos* desarrollan una *identidad colectiva*, ofrecen una *visión* atractiva de *futuro*, generan una lealtad intensa, pasión y devoción por parte de los seguidores quienes a su vez ofrecen una obediencia casi ciega al líder para asegurar la *transformación* y el alcance de las *metas*.

Uno de los aportes más importantes a este tema es la teoría de Robert J. House, experto global en *liderazgo y comportamiento organizacional* que establece que los líderes carismáticos tienen un *alto poder personal* de referencia, una gran *necesidad de influir* en los demás, gran *seguridad y confianza* en sí mismos, poder de convicción, dominio, y gran capacidad de *persuadir* a sus seguidores de que también *ellos* la tienen.

Cuando R. House describe la *relación del liderazgo carismático* lo hace así: “Cuando un líder y sus seguidores comparten una relación carismática, los seguidores están más que simplemente satisfechos con la supervisión y dirección recibida (...) Los seguidores están altamente motivados y dispuestos a hacer sacrificios personales para conseguir la visión que ha definido el líder (...) tienen un fuerte sentido de eficacia e identidad con el líder y otros seguidores (...) es más, ellos se desempeñan más allá de lo esperado no sólo en las tareas que les corresponde sino como ciudadanos organizacionales”⁸⁷.

Los líderes carismáticos para House tienen fuertes convicciones en sus *creencias*, saben comunicar una visión o meta de orden superior (trascendente) con el que *inspiran* a los seguidores para conseguir su compromiso y energía. Por todo lo anterior, el influenciado desea parecerse o *identificarse* con el influyente.

House da tres posibles respuestas a la pregunta de cuáles pueden ser las razones por las que un seguidor se somete a un líder carismático y explica: “primero, que los seguidores buscan dirección o significado psicológico en la vida, segundo que los seguidores no es que sean débiles sino que son compatibles y se sienten cómodos con sus líderes, su visión

⁸⁶ Weber M., *Sociología del poder*, Alianza, Madrid, 2012, p.128

⁸⁷ Klein K. J. y House R., “On Fire: Charismatic Leadership and Level of Analysis”, *Leadership Quarterly*, 6, 2, 1995, p.187

y su estilo. Tercero, implícitamente los seguidores de relaciones carismáticas no difieren de manera significativa de los seguidores envueltos en relaciones no carismáticas”⁸⁸.

R. House identificó *tres elementos* fundamentales presentes en todos los líderes carismáticos:

Características personales: altos niveles de autoconfianza, dominio sobre los otros, fuerte convicción en la rectitud moral de sus creencias y alta necesidad de influir en los otros.

Conductas: modelado de rol, construir imagen, visión o misión, demostrar altas expectativas en sus seguidores y confianza en su capacidad para lograrlas, inducir estados emocionales y cognitivos consistentes con las conductas necesarias para lograr la meta.

Determinantes situacionales: situaciones muy estresantes y situaciones que fomenten la expresión de objetivos en términos ideológicos.

En resumen, el *líder carismático* tiene un alto nivel de *control* sobre sus seguidores debido a que su *carisma*, *cautiva* a las personas de tal modo, que hace que éstas le apoyen y le sigan por *ser* “quién se es” lo cual está fundamentado a su vez en su *carisma*, que por supuesto no es estático. El *liderazgo carismático*, en términos positivos, genera menos conflicto que otros tipos de liderazgo, más motivación, mejora el clima laboral, une al grupo y consigue resultados sorprendentes; pero tiene la *desventaja* que sus errores pueden ser perdonados, sus logros muy alabados, puede generar dependencia y, en extremo, tiende a anular a las personas.

I.3.4.2. Enfoque transformacional (Bass)

Bernard Bass, doctor en psicología industrial y docente investigador de la Binghamton University, basó su modelo de *liderazgo transformacional* en el que planteó Burns en 1978 donde distinguió *dos tipos de liderazgo* opuestos en un continuo: el *Transaccional* y el *transformacional*. El *transaccional* es un intercambio líder y seguidor donde el seguidor recibe un valor a cambio de lo que hace (*costo-beneficio*), el *transformacional* es el que estimula a emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan el cumplimiento de una *misión* y se comprometen al logro de las metas de la organización

⁸⁸ Klein K. J. y House R., “On Fire: Charismatic Leadership and Level of Analysis”, *Leadership Quarterly*, 6, 2, 1995, p.185

poniendo por encima los intereses *colectivos* sobre los individuales.

Thill y otros afirman “Cuando los gerentes aplican el *liderazgo transaccional*, ellos permanecen en curso del logro de objetivos establecidos manejando eficiente y efectivamente las *tareas* rutinarias. Sin embargo, muchos investigadores argumentan que ese modelo de liderazgo no sería suficiente para llevar a la organización a superar los desafíos en ambientes cada vez más complejos y dinámicos”⁸⁹. El modelo de liderazgo que está llamado a responder y manejar mejor los retos actuales es por lo tanto el *transformacional*.

Bernard Bass hace una comparación entre dos tipos de comportamientos directivos: el *transaccional* y el *transformacional*, los primeros determinan qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la organización, y los segundos “nos motivan a hacer más de lo que inicialmente debíamos hacer, al incrementar nuestro sentido de importancia y el valor de nuestras actividades”⁹⁰. El liderazgo transaccional y el transformacional, lejos de ser opuestos o incompatibles, son *complementarios* y efectivos cuando se ejercen óptimamente, y en distintas proporciones, en función de cada *situación*.

El *liderazgo transformacional* asume que la gente seguirá a la persona que los inspire, que tenga una visión y pasión que pueda lograr grandes cosas y que la forma que use para lograrlo sea inyectando entusiasmo y energía.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder *transforma* a sus subordinados en cualquiera de estas tres formas: 1) los hace conscientes de qué tan importante es su trabajo en la organización para que se alcancen las metas; 2) los hace conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro; y 3) los motiva para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

Bernard Bass en su artículo “From Transactional to Transformational Leadership” define el *liderazgo transformacional* así: “El desempeño superior del liderazgo –liderazgo

⁸⁹ Thill, J. V., Bovee, C. L., Wood M. y Dovel, G., *Management*, McGraw-Hill, New York, 1993, p.488

⁹⁰ Bass B. M., *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 2006, p.86.

transformacional— ocurre cuando los líderes amplían y elevan los intereses de sus empleados, cuando generan conciencia y aceptación de los propósitos y misión del grupo y cuando ellos llevan a sus empleados a mirar más allá de sus propios intereses, por el bien del grupo. Los líderes transformacionales logran estos resultados en una o más maneras: son carismáticos con sus seguidores y los inspiran y encuentran las necesidades de cada empleado; y/o estimulan intelectualmente a sus seguidores”⁹¹.

Los *cuatro pasos* básicos del *liderazgo transformacional* son los siguientes:

“*Desarrollo de la visión*: El líder transformacional inicia con el desarrollo de una visión de futuro que entusiasma y convierte a los potenciales seguidores.

Venta de la visión: Debe vender permanentemente la visión. Esto exige energía y compromiso, pocos la comprarán de inmediato y muchos demorarán más tiempo, pero les convencerá aprovechando cada oportunidad creando confianza por su integridad personal vendiendo no sólo la visión si no a sí mismo como líder transformacional.

Buscar los caminos para avanzar: A la vez que se vende la visión se deben buscar los caminos para avanzar. Algunos líderes conocen el camino y otros lideran la exploración con sus equipos las rutas hacia ‘la tierra prometida’.

Liderar el esfuerzo: El último paso es permanecer presente, visible y adelante durante la acción. El líder transformacional muestra con el ejemplo las actitudes y acciones que deben ser seguidas y hace esfuerzos por motivar constantemente a sus seguidores, escuchándolos, animándolos y entusiasmándolos”⁹².

Bennis y Nanus dirigieron un estudio con 90 líderes y encontraron cuatro áreas de competencia en común entre ellos: Atención individualizada, un propósito, confianza en su posición y el desarrollo de sí mismo, concluyendo que la *visión* fue significativa en la efectividad del líder transformacional, la cual *inspira y transforma el propósito en acción*.

Los *líderes transformacionales* para Bennis y Nanus prestan mayor atención a sus *seguidores* en cuanto a sus necesidades e intereses de desarrollo ayudándolos a ver los

⁹¹ Bass B. M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, 18, 3, 1991, p.21

⁹² http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm
Consultado 17, abril, 2016.

viejos problemas de nuevas formas, son capaces de lograr un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo y está más fuertemente correlacionado con tasas menores de rotación, alta productividad y más alta satisfacción del empleado. Warren Bennis y Burt Nanus en su libro *Líderes*, cuando se refieren al *liderazgo transformacional* dicen “el nuevo líder, que es el tema que toca a este libro, es quien compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes, y quien puede convertir líderes en agentes de cambio. Esto lo designamos ‘liderazgo transformativo’”⁹³.

Estos líderes hacen partícipes a los colaboradores de las *decisiones* que se toman en la organización. El prototipo del *nuevo trabajador* es más independiente y exigente, esto requiere que los líderes sean dinámicos desarrollando nuevas habilidades, aptitudes y capacidades, abiertos al cambio.

Santiago Álvarez de Mon, profesor del IESE, en su artículo “Liderazgo transformador”, expone nueve (9) características fundamentales de los líderes transformacionales afirmando que:

- 1- El equipo requiere de la colaboración de los más, pero contando siempre con el impulso creador e innovador de los menos. Y que el líder:
- 2-: Actúa con rigor analítico sobre las causas, no se queda en la mera sintomatología de los problemas, sino que va al origen y fundamento de los mismos.
- 3- No evade el conflicto, sino que lo afronta usando el conflicto creativo facilitando el afloramiento de una faceta constructiva, enriquecedora, la armonía renovada y fortalecida que el conflicto o tensión está llamado a desempeñar.
- 4- Pone su formación y talento al servicio de sus semejantes con actitud de servicio, entregando sus cualidades de manera sencilla y desinteresada.
- 5- Se caracteriza por una actitud vital positiva y optimista, por una fe inquebrantable en el hombre, se sabe proyecto inacabado por lo que aspira a cambios y desarrollo personal.
- 6- Despliega un compromiso pedagógico y lleva a cabo una importante labor educadora, hace de la enseñanza su principal caballo, por lo que liderar y educar marchan en paralelo.

⁹³ Bennis, W. y Nanus, B., *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma, Bogotá, 1985, p.2.

7- Posee una visión interdisciplinar, observa y jerarquiza las diferentes dimensiones del desarrollo en el quehacer humano.

8- Es realista y práctico, cambia la realidad entrando en ella, predomina el hombre de acción y es su ejemplaridad una de las notas más distintivas.

9- Es prescindible. Desde una perspectiva lógica de la realidad nadie es imprescindible, la descripción teórica e intelectual del líder se revela incapaz de recoger todos los ángulos, tonalidades y perspectivas de un oficio, que en su natural y auténtica dimensión se sabe sustituible y temporal⁹⁴.

El objetivo del liderazgo de transformación es “transformar” a la gente y a las organizaciones. Cambiar sus mentes y sus corazones, ampliar su visión y sus posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar la realización cambios permanentes.

I.3.4.3. Liderazgo relacional y antropológico

El modelo de liderazgo antropológico o también conocido como humanista, es principalmente tratado por académicos españoles como Pérez López (1993-1998), Cardona (2000) y Moreno (2002) y reconoce que el liderazgo es un fenómeno social y parte de un principio claro: la empresa, considerada como una institución, es una comunidad de personas, y como tal, la empresa gira en torno a la realidad “persona”. De acuerdo a Pérez López, el liderazgo antropológico parte de los estudios sobre la motivación humana; añade a los tradicionalmente aceptados motivos extrínsecos e intrínsecos, un tercer tipo llamado motivos trascendentes, que superan en profundidad y alcance a los dos primeros.

Para Pérez López el liderazgo humanista o antropológico tiene el reto de dotar de sentido el trabajo de los demás y parte de un supuesto ontológico de las organizaciones y su realidad relacional. Afirma que “la organización no decide, no es una sustancia, no se puede sustantivar. Las organizaciones ontológicamente son de una categoría inferior a un animal. La única realidad que tienen las organizaciones es la *relacional*, son relaciones

⁹⁴ Cfr. Álvarez de Mon, “Liderazgo transformador”, *Harvard Business Review* 77, 1997, p. 57.

que necesitan supuestos que las realicen. Sin embargo, el modelo aplicable a una organización es un modelo de sistema libre porque la hacen seres humanos libres”⁹⁵.

La definición de *liderazgo antropológico* de Pérez López en *Liderazgo y ética* muestra la esencia de su teoría: “Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece ya está en otro nivel profesional; ya no es sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los motivos más hondos de la acción humana, ayudando a sus subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces y sólo entonces, es un líder”⁹⁶.

Con respecto a la importancia de la motivación trascendente para el *liderazgo antropológico*, Pérez López, en *Liderazgo* de 1997, dice: “El líder ha de actuar en ese plano de la *motivación trascendente* –que constituye precisamente el reino de la *libertad* humana. Depende de la libertad de otras personas (...) El líder espera que actúe movida por motivación trascendente, es decir, que actúe porque así quiere hacerlo debido al valor que su acción tendrá para otras personas”⁹⁷.

Pablo Cardona, profesor del IESE, en *Liderazgo relacional*, hace énfasis en el giro que toma el estudio del *liderazgo* en el sentido de enfocarse *menos en las características* de los *líderes* y sus comportamientos y *más en la relación* líder-seguidor y a ese enfoque él lo llamó *liderazgo relacional* y definió *tres tipos* distintos de *liderazgo relacional* así: *transaccional*, *transformador* y *trascendente*, que reflejan distintos comportamientos y valores del líder.

Cardona se apoya en lo fundamental de su planteamiento en las teorías de J. A. Pérez López en cuanto a la idea de agentes, interacción, aprendizaje, motivaciones, etc. Basado

⁹⁵ Tomado del documento elaborado por Pardo Koppel G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del Profesor Pérez López*, Bogotá: INALDE - Universidad de la Sabana, 1999, p.141. Resumen de programa dictado por el profesor Pérez López en el IAE en BB.AA. Argentina, en septiembre de 1992, a profesores de las escuelas de negocios Latinoamericanas vinculadas al IESE.

⁹⁶ Pérez López J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, 1998, p.107.

⁹⁷ Pérez López, J. A., *Liderazgo*. IESE, Barcelona, 1997, P.46

en ello clasifica distintos tipos de influencia que el líder ejerce sobre el colaborador y aclara que esas relaciones de intercambio no necesariamente deben ser simétricas; los agentes pueden buscar indistintamente resultados, economía, aprendizaje o simplemente la acción del otro. Para Cardona, “en el liderazgo relacional, lo fundamental es la relación de intercambio desde el punto de vista del colaborador, es decir: por qué el colaborador interacciona con el líder. Esto es así porque el tipo de influencia que el líder tiene sobre el colaborador depende de lo que esté buscando el colaborador en esa relación. Por ejemplo, si el colaborador sólo está interesado por el dinero, el líder únicamente le podrá influir en base a incentivos económicos. Sin embargo, el líder siempre mantiene una influencia sobre la relación y, a través de ella, puede influir también en el tipo de interés del colaborador. La labor del líder consiste, precisamente, en utilizar su influencia en la relación para intentar variar o reforzar el tipo de interacción que el colaborador tiene con el líder”⁹⁸.

Este autor plantea *tres tipos de influencia* del líder relacional y son: la *económica* la de *trabajo* y la de *contribución*. Estas tres están íntimamente ligadas con los tres niveles de motivación de Pérez López, extrínseco, intrínseco y trascendente respectivamente. Las respuestas del líder son diferentes en cada caso, usando incentivos, mejorar las condiciones de trabajo para hacerlo más atractivo, o incrementando la percepción de contribución respectivamente.

Este profesor del IESE distingue *tres tipos de liderazgo relacional* basados en Pérez López así: “podemos distinguir tres tipos de liderazgo, en función de los distintos tipos de influencia que el líder puede ejercer sobre el colaborador. Dado que estos tipos de influencia dependen a su vez de las motivaciones que el colaborador tiene en la relación, lo que define el liderazgo relacional no es tanto lo que hace el líder, sino el por qué interacciona el colaborador. Expandiendo la tipología del liderazgo transformador, podemos distinguir tres tipos de liderazgo relacional:

1- *Liderazgo transaccional*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de tipo económico. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder únicamente por

⁹⁸ Cardona P., *Liderazgo relacional*. Documento de investigación No. 412, IESE, Barcelona, 2000, p.5

motivación extrínseca.

2- *Liderazgo transformador*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de trabajo. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca e intrínseca.

3- *Liderazgo trascendente*: es el liderazgo definido por una relación de influencia de contribución. En esta relación, el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca y trascendente”⁹⁹.

En el liderazgo relacional entonces es tan importante el comportamiento del líder como la respuesta del colaborador.

I.3.4.4. Liderazgo de servicio o servidor

Robert K. Greenleaf fue quien primero acuñó el término “Liderazgo servidor” en su ensayo *The Servant as a Leader* en 1970; sin embargo, la figura del “servidor” ha sido usada por la humanidad durante siglos. Se dice que Greenleaf se inspiró en la obra de Hermann Hesse, *Journey to the East* en la que Leo, el protagonista, es un servidor que resulta vital en la historia.

Greenleaf en su artículo *Servant Leadership* afirma: “El gran líder es visto primero como un servidor (...) comienza con el sentido de querer servir para luego aspirar a dirigir, muy diferente de quien quiere liderar primero porque tiene un deseo o necesidad de poder (...) El líder-primero y el servidor-primero son dos tipos extremos de personas”¹⁰⁰.

La particularidad de este nuevo modelo reside principalmente en la forma de entender el liderazgo. Greenleaf define el liderazgo como servidor, de tal modo que el sentimiento de querer servir a otras personas se constituye como un requisito fundamental de este estilo. El *líder servidor* conoce las necesidades de las personas y ayuda a satisfacerlas, reconoce su responsabilidad moral no solo ante el éxito de la organización sino, además,

⁹⁹ Cardona P., *Liderazgo relacional*. Documento de investigación No. 412, IESE, Barcelona, 2000, p.7

¹⁰⁰ Greenleaf R. K., *Servant Leadership*, Paulist Press, Mahwah, NJ, 2002, p.374-375.

hacia sus subordinados, hacia sus clientes y otros grupos de interés. Construye sentido de comunidad.

El *liderazgo servidor* se centra en las necesidades más que en los sentimientos de las personas, no es un estilo de liderazgo o técnica como tal, sino una forma de comportamiento del líder que puede tener características similares a las del líder democrático y transformacional, los cuales son muy efectivos y demuestran o exigen humildad en su forma de trabajar.

Cuando Greenleaf describe al *líder servidor* usa expresiones como: “muestra el camino a otros (...) siempre tiene una meta por consenso o por su propia inspiración (...) puede articular y da certeza y propósito a otros en cosas que ellos no pueden alcanzar por ellos mismos (...) tiene grandes sueños y es visionario (...) provoca la imaginación y desafía a la gente a trabajar en algo que ellos no saben cómo hacerlo pero que estarán orgullosos de hacerlo”¹⁰¹.

Larry Spears, ex presidente de Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, escribió las características más importantes del líder servidor así: “Escuchar para entender a otros; empatía para conocer las intenciones y perspectivas de los demás; sanador para incrementar la salud mental y física; autoconocimiento y control de emociones y acciones; persuasión para no acudir a la autoridad y lograr consensos; conceptualización para tener grandes sueños; visión de futuro, entendiendo el presente y aprendiendo del pasado; administrador responsable de sus propias acciones y de los demás; compromiso para el desarrollo de la gente y personal; construir comunidad incrementando las oportunidades de interactuar”¹⁰².

Enrique de Sendagorta, quien fuera presidente del Instituto de Empresa y Humanismo, en la Universidad de Navarra, en su artículo “El empresario servidor-líder” plantea de manera magistral las razones por las cuales ha emergido ese nuevo enfoque de liderazgo llamado servidor. Y dice: “Vivimos el agotamiento de una economía excesivamente individualista. Es patente la necesidad de volver a la *confianza*, estimular la *creatividad* y elevar la *cooperación* en todos los ámbitos del quehacer humano, lo cual exige el

¹⁰¹ Greenleaf R. K., *Servant Leadership*, Paulist Press, Mahwah, NJ, 2002.,p. 376.

¹⁰² Spears L. C., “Character and Servant Leadership: 10 Characteristics of Effective, Caring Leaders”, *The Journal of Virtues and Leadership* 1, 1, 2010.

ejercicio de *valores morales* que han tenido poco espacio en un mundo utilitarista, reacio a toda idea de elevación. Somos ricos en cosas y pobres en *magnanimidad* para abordar tantos graves problemas de los pueblos, de los hombres y de su trabajo”¹⁰³.

Sendagorta consciente de la transformación de los papeles que los directivos deben jugar en las instituciones en la actualidad afirma que: “En el ámbito de las empresas, lo que más arrastraría a otros sería que aquellos motores primarios, especialmente los miembros de los Consejos de Administración y los altos directivos, tuviesen como voluntad y actitud fundamental la del servicio, no para inmediatamente ganar la cooperación instrumental de los interesados en ella, sino para mejorarla y hacer a sus hombres más aptos y más completos”¹⁰⁴.

Cuando describe más en detalle al *líder servidor*, Sendagorta dice: “En el servidor líder todo empieza por un querer abierto a una vocación de *ejemplaridad*, de aristocracia de servicio, y de *hermandad* humana. La ascensión prosigue cuando el líder toma sobre sí los problemas de su *comunidad* e incansablemente continua con la atención, con el *escuchar* y con el *respaldar* a otros que primero admiran y luego, orientada su voluntad por el ejemplo, también se unen a los que quieren servir”¹⁰⁵.

¿A quién sirve realmente un *líder de servicio*? La respuesta a esta pregunta nos revela muchos datos sobre el carácter del líder y explica muchos de sus comportamientos. Este es un enfoque que “segmenta” los clientes de los líderes de servicio y en función de esto, tipifica a estos últimos.

Modesto Maidique, profesor visitante en la Universidad de Harvard y director del Centro de Liderazgo de la Universidad de Florida, propone en el boletín *Working Knowledge de la Universidad de Harvard (10 julio 2011)* un modelo de Liderazgo basado en el servicio. Define una tipología de 6 niveles según el grado y clase de servicio, recordando que no existen líderes que pertenezcan en un 100% a un solo nivel.

A continuación, un cuadro (Tabla 4) en el que se muestra de manera esquemática la propuesta de Modesto Maidique.

¹⁰³ de Sendagorta E., “El empresario servidor-líder”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, 72, 1998, p. 3.

¹⁰⁴ Idem. p.19.

¹⁰⁵ Idem, p.21.

Tabla 4. Propuesta de M. Maidique

Nivel	Tipología	Servicio dirigido a	Características
VI	Trascendentes	Sociedad	Los trascendentes van más allá de la organización a la que lideran, asegurándose de que la institución crece mientras contribuye al bienestar de toda la comunidad
V	Constructores	Organización	Los constructores toman decisiones que sirven para el crecimiento y desarrollo de la organización
IV	“Conseguidores”	Las directrices de los superiores	Los triunfadores son efectivos para lograr que se haga el trabajo. Sirven a las órdenes recibidas desde un nivel superior sin ninguna otra consideración
III	Camaleones	El viento que domine en cada momento	Los camaleones se adaptan a su entorno y sirven al grupo en el que se encuentren en ese momento. Con frecuencia son utilizados por los demás.
II	Oportunistas	A ellos mismos	Los oportunistas no muestran ninguna consideración por su familia, amigos, organización ni por la sociedad. Sólo se sirven a ellos mismos y sólo piensan en su propio beneficio.
I	Sociópatas	A nadie	Los sociópatas son personas destructivas que no sirven ni a ellos mismos ni a los que les rodean

Fuente:<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.co/2011/07/liderazgo-de-servicio.html>, consultado agosto 1 , 2016

En resumen, si bien, por un lado, el liderazgo servidor se percibe con un alto talante ético y como el más adecuado tanto para desarrollar moralmente a los seguidores como para desarrollar una cultura ética dentro de la organización, por otro lado, recibe ciertas críticas en términos de eficacia y/o eficiencia, pues puede ser problemático en culturas jerárquicas y autocráticas donde se espera que, por razones de calidad y oportunidad, los líderes tomen la mayoría de las decisiones. Allí los líderes servidores tendrán que dar una lucha fuerte para ganarse el respeto, pues muchos advierten que este tipo de liderazgo podría comprometer la viabilidad financiera de sus empresas, puesto que contrasta con la noción habitual de eficiencia, no es agresivo y no se orienta a la maximización de beneficios a corto plazo.

I.3.5. Conclusiones sobre teorías del liderazgo

El concepto de *liderazgo* ha evolucionado durante el último siglo de manera importante y permanente. Los paradigmas del liderazgo se han movido en paralelo con los cambios ocurridos en la sociedad y de manera concomitante con el desarrollo de las escuelas de pensamiento administrativo. Detrás de cada escuela descansa una *visión antropológica* del hombre en la organización: desde el *mecanicismo* de la administración científica con la concepción del “hombre económico” hacia las *relaciones humanas* con el concepto de “hombre psicológico”, a la teoría de la *contingencia y sistemas* y el “hombre organizacional” hasta lo *relacional y antropológico* de nuestros días con la concepción del “hombre social y complejo”.

En la investigación inicial del *liderazgo* se dio mucha importancia a las *características* personales diferenciales e innatas de aquellos que los estudiosos consideraban como líderes exitosos, al encontrar que los atributos definidos no respondían de manera consistente a sus inquietudes, se movieron hacia los análisis del *comportamiento* (tarea - relación) de los líderes; y tampoco con éstos consiguieron las respuestas que buscaban. Aparecieron entonces nuevos paradigmas en el estudio del *liderazgo* que se ajustaban más a las escuelas de pensamiento administrativo de sistemas y se comienzan a considerar elementos nuevos como la naturaleza contingente del liderazgo y la *situacionalidad*.

Actualmente se centran los estudios en la *relación dinámica líder-seguidor* haciendo énfasis en lo *relacional de la relación*, la influencia y transformación mutua y asimétrica, la aceptación del *liderazgo* como *fenómeno social complejo* y de la existencia de

motivaciones trascendentes que superan ampliamente las tradicionales extrínseca y extrínseca.

Conseguir de esta manera los mayores niveles de *efectividad del liderazgo* ha sido siempre un objetivo y una preocupación de investigadores y directivos para asegurar la mayor productividad en las organizaciones y los mayores niveles de satisfacción de las personas. Para lograr lo anterior, disciplinas como la *psicología*, la *sociología* y la *antropología* han contribuido enormemente a su desarrollo y comprensión.

En corto, podemos decir que inicialmente las investigaciones sobre *liderazgo* se centraron en los *atributos* (cómo es el líder), para luego enfatizar en las *conductas* (cómo se comporta el líder), más tarde se interesan en la *situacionalidad* (cómo se adapta el líder), y por último dan gran valor a lo *relacional del liderazgo* (cómo se relaciona el líder).

I.4. Líder y Liderazgo

Fundamentado en lo que considero un marco suficiente del material y autores presentados en los anteriores sub-capítulos, y como preámbulo del cierre de este primer capítulo, quiero desarrollar este aparte de *líder y liderazgo* de manera diferente en el sentido de hacerlo basado en mi propio análisis de las definiciones y conceptos vistos, y no en citas de autores de referencia. Iré presentando entonces mis ideas y concluyendo al mismo tiempo.

Comenzaré afirmando que cuando se habla de líder se refiere a la persona con atributos sobresalientes innatos o aprendidos que ejerce el liderazgo, y que está definido en función de sus seguidores que le reconocen la condición de líder. Cuando nos referimos al *liderazgo* debemos entender que éste es el proceso de la acción *mutuamente influyente*, producto de las *relaciones* entre el líder y su grupo social de referencia o seguidores, que se desarrolla en una *situación única*, y que los guía a un *fin* o propósito común.

Es claro entonces que *líder y liderazgo* son conceptos consustanciales y están íntimamente relacionados desde su misma definición. El *liderazgo* es la capacidad de *influencia* que tiene el *líder* sobre otros, y para ejercerlo, necesita tener un conjunto de habilidades. En otras palabras, el concepto de *líder* tiene que ver más con el “ser” y el *liderazgo* más con el “hacer” y el “tener”. Cada *líder* ejerce su *liderazgo* con su propio

estilo personal el cual debe ser definido más por la forma y el impacto que tiene sobre otros, que por sus atributos personales.

Dado que cuando se describe al *líder* se hace, casi siempre, con base a sus *atributos* o rasgos personales, podemos afirmar que el concepto de *líder* se aborda fundamentalmente como un *fenómeno psicológico*. Cuando tratamos el concepto *liderazgo* lo desarrollamos muy frecuentemente en un marco *social-relacional* pues está explicado en función de la *mutua influencia* con los seguidores o grupo social de referencia; por lo tanto, es considerado como un *fenómeno social*.

Al analizar la evolución en el tiempo de los dos conceptos –líder y liderazgo- se puede ver con claridad que, en un principio, por la obsesión que existía por la *personalidad* de los *líderes*, se hacía mucho más énfasis en la *persona del líder* llegando a confundirlo en muchas ocasiones con el *liderazgo*. En la medida que se desarrollaron las diferentes corrientes de pensamiento se fue moviendo el centro de gravedad conceptual de lo eminentemente *personal*, o centrado en el líder, hacia lo *relacional* y lo social, que es el liderazgo. Por lo anterior es evidente que hay una tendencia bien definida en el tiempo que parte de la persona (líder) y se dirige en la actualidad a enfatizar la relación (liderazgo).

Concomitante con lo anterior puedo también decir que hay una tendencia en las escuelas de pensamiento de *liderazgo* a dar inicialmente un mayor valor a lo *interno* de las organizaciones (al líder y a las circunstancias íntimas de las organizaciones) que a lo *externo* de la misma (las relaciones –liderazgo- que afectan directamente a la conexión exitosa de las organizaciones con su entorno). Podríamos decir que se cambia de foco en el tiempo de “dentro” hacia “fuera” de las organizaciones.

Hoy las personas, a mi manera de ver, manejan imprecisa e indistintamente, dos conceptos del lenguaje de las organizaciones y estos son: *Competencias* y *capacidades*. Si lo que hace hábil a cualquier persona y especialmente a un líder para accionar son sus *competencias*; lo correspondiente a las organizaciones son las llamadas *capacidades organizacionales*.

En este sentido se puede afirmar que las organizaciones están dedicando actualmente mucho esfuerzo a la construcción y desarrollo de *capacidades* tales como la del *liderazgo* para que los líderes no sean pocos, sino que sean la mayoría y con ellos puedan hacer

posible los objetivos de transformación, diferenciación y sostenibilidad. No olvidemos que el *valor de mercado* de las empresas frecuentemente es fijado por la percepción que tengan los inversionistas de las *capacidades organizacionales* de las mismas. El *liderazgo* crea *valor* a las organizaciones en términos de *mercado*.

Hay una conclusión clara basada en los argumentos anteriormente mencionados y es la actual preeminencia de los enfoques de *liderazgo* que beneficien a la colectividad sobre los enfoques más individualistas; se da más valor a las cualidades y credibilidad de las *organizaciones* que a las cualidades y credibilidad de unas pocas *personas*; en corto, hay una *preeminencia del liderazgo sobre el líder*.

Es innegable entonces la necesidad de construir en las organizaciones la capacidad de identificar, desarrollar y apoyar permanentemente a los futuros líderes, pues éstas no pueden depender de unos pocos, sino del liderazgo y contribución masiva (capacidad organizacional) de muchos y de manera sostenida en el tiempo. Esta es la mejor forma de impulsar continuamente a las empresas hacia la transformación, para llevarlas de estados actuales a futuros mejores y más prometedores.

Los líderes en ejercicio de su liderazgo tienen que implementar su agenda personal, así como la agenda de la empresa. ¿No es más fácil lograr el cumplimiento de la agenda de la empresa cuando ésta es la agenda de todos (liderazgo) y no de unos pocos (líderes)? Al final *liderazgo es transformación*, es cambiar los comportamientos. Cuando son muchos o todos los comprometidos, ¿no es esto más fácil?

Si el *liderazgo* es relación-conexión estrecha entre el líder y seguidor, allí hay interacción, y por tanto ésta es una ocasión de *aprendizaje* para los intervinientes, y así poseer nuevas y mejores características con las cuales se facilita el logro de las metas a nivel personal y organizacional. Este punto emergente de *aprendizaje* está ligado a un tema que será profundizado suficientemente en los próximos capítulos cuando tratemos la teoría de la acción humana TAH.

Como el *liderazgo* involucra a varias personas que tienen diferentes niveles y tipos de poder, ellas tienden a contribuir de distinta manera a las actividades del equipo. En ese proceso es posible entonces que se presenten conflictos entre el líder y los seguidores, para lo cual es importante que el *líder*, quien tiene más poder se maneje con base a valores para dirimir correctamente las diferencias.

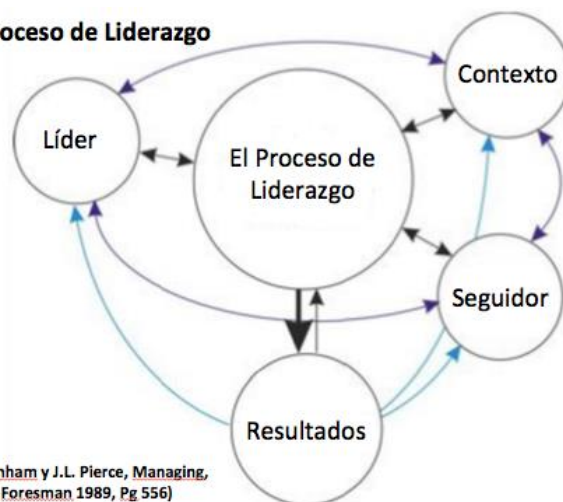
Elementos del proceso de liderazgo

Una vez entendido el *liderazgo* como un *proceso psicosocial* de interacción entre líder – seguidor en una situación específica, necesito poder representarlo visualmente de una forma sencilla y clara para poder seguir profundizando ordenadamente en mi investigación.

Dunham y Pierce en su libro *Managing* de 1989, abordaron de manera clara y sencilla los elementos clave en el *proceso dinámico del liderazgo* (líder, seguidores, contexto-situación y resultados) y mostraron cómo cada uno de ellos afecta a los demás. Este modelo, aplicable en el desarrollo de los siguientes capítulos de este trabajo de investigación, sugiere que hay un proceso de *aprendizaje* en la dupla *-líder y seguidor-*, que hace consciente a las personas de: 1- Cómo las interacciones impactan el *contexto*, y 2- Cómo se generan oportunidades de obtener consistentemente resultados exitosos.

A continuación, presento la figura 9, basada en la propuesta de de Dunham y Pierce en su libro *Managing*, donde se pueden observar las inter-relaciones entre los diferentes elementos del *Proceso de Liderazgo*.

Figura 9: El Proceso de Liderazgo



(Basado en: B. Dunham y J.L. Pierce, *Managing*, Glenview IL: Scott Foresman 1989, Pg 556)

En esta gráfica podemos ver cómo *las acciones del líder afectan a los seguidores, y viceversa*, y lo anterior, afecta también el *contexto* y los *resultados*. Podemos concluir que el *proceso de liderazgo* no es *lineal* sino *circular*, pues los diferentes elementos del sistema se *retro-alimentan* permanentemente. Este aporte de Dunham y Pierce está

basado en los principios de *causa y efecto* y de *inter-dependencia* por los cuales se acepta que cualquier *acción* sobre alguno de los *elementos* del sistema, sea intencional o no, genera *consecuencias* en los demás elementos.

I.5. Conclusiones Capítulo I

Miríadas de teóricos y prácticos del *liderazgo*, en su afán por ayudar a entender mejor este fenómeno, han elaborado muchos escritos con muy diversos enfoques, pero sin acuerdos básicos en lo fundamental, contrario a lo que podemos encontrar en el campo de las llamadas *ciencias exactas*.

Por la razón anterior, en el cierre de este primer capítulo, quiero insistir una vez más en la importancia que le doy al establecimiento de un *marco teórico* robusto de conceptos sobre *liderazgo*, *management*, líder, *manager*, directivo, y escuelas de pensamiento administrativo y de liderazgo antes de entrar en materia (capítulos II, III, y IV).

Este capítulo I lo trabajé de manera *monográfica* para familiarizarnos con los enfoques, conceptos, términos, lenguaje y autores relevantes que usaré durante todo el trabajo, y para tener elementos de contraste y profundización que faciliten el desarrollo de los siguientes capítulos de este trabajo de investigación.

Recordemos que en este primer capítulo: a) Presenté algunas de las definiciones más representativas de liderazgo para encontrar en ellas elementos comunes y ubicarlas en su contexto histórico e ideológico. b) Contrasté el concepto de liderazgo con el de *management* para entender qué relación tienen, cómo se diferencian y constaté cómo han avanzado éstos de manera paralela especialmente en el último siglo. c) Profundicé luego en las principales teorías y enfoques contemporáneos de liderazgo, mostrando cómo ha evolucionado su concepción, sus elementos esenciales, argumentos que los soportan, y modelos funcionales. d) Para completar este marco conceptual inicial hice un análisis detallado de las diferencias entre los términos *líder* y *liderazgo* para así poder distinguir al *hombre del proceso*.

A continuación, presentaré las principales conclusiones sobre los temas y *conceptos-marco* desarrollados en el capítulo I, las cuales configuran mi manera de interpretar y usar estas nociones clave en el presente trabajo.

No existe una definición universal de liderazgo y se han usado diversidad de abordajes para explicar este fenómeno social.

Ante todo, el liderazgo es relacional, es interacción social, actúa como una válvula reguladora del uso del poder, es desarrollable y no lo define un cargo, por lo que es en mi concepto más informal que formal.

En las organizaciones podemos encontrar tanto actividades de ejecución y de rutina como de dirección de personas y equipos. Las primeras se relacionan más directamente con la actividad del *management* y son de naturaleza más cuantitativa, y las segundas con la actividad de liderazgo teniendo naturaleza más cualitativa. Estos, (liderazgo y *management*) son dos métodos o formas de actividad necesarias y complementarias, que los directivos ejercen en las organizaciones para conseguir el cumplimiento de metas y objetivos tanto organizacionales como humanos, a nivel individual y de grupo.

El liderazgo y el *management* son dos conceptos distintos usados para enfrentar con éxito situaciones diversas. En la praxis, estas nociones no se encuentran de manera pura en personas o cargos determinados. Las funciones y roles de *manager* y líder se hallan siempre presentes en la persona del directivo (quien desempeña un cargo de dirección en cualquier empresa) y ambos son necesarios y complementarios para conseguir efectivamente los objetivos de beneficio común en cualquier tipo de organización.

Hay una realidad que debemos aceptar y es que no todos los directivos tienen bien desarrolladas las dos dimensiones, de *líder* y de *manager*, ni manejan correctamente su balance en función de cada una de las situaciones que enfrentan. Existe entonces la necesidad clara de que los directivos mejoren su capacidad de leer el contexto en el que se mueven para poder adaptarse efectivamente a él.

Las transformaciones en los paradigmas de orden social que se han dado en el último siglo en términos de complejidad de las relaciones, tamaño de organizaciones, globalización, avance en las ciencias, tecnologías, y muchos otros cambios en los campos económicos políticos y sociales, han hecho que los paradigmas propios del liderazgo se hayan ido modificando consecuentemente y de manera paralela como lo han venido haciendo los paradigmas de las escuelas de pensamiento administrativo.

Detrás de cada paradigma en el *liderazgo* hay una concepción del ser humano que los hace diferentes. Evoluciona en el tiempo de una concepción científica del “hombre

económico” al “hombre psicológico”, para luego moverse al “hombre social” y al “hombre complejo”.

Las teorías de *liderazgo* van surgiendo en el tiempo y recorren un camino que las lleva desde los *rasgos*, centrado en los atributos del líder (cómo son) hacia las *conductas* (cómo se comportan); luego consideran la importancia de *adaptarse* efectivamente a la contingencia o situación (cómo se adaptan mejor). En la posmodernidad se duda de la validez de la *razón* para abrirse a una nueva época en la que reina la indeterminación, la discontinuidad y el pluralismo. Aquí el hombre es quien construye el sentido de su propia acción (cómo se relacionan) y nacen enfoques basados en el *carisma* personal, capacidad de transformación, *relacional-antropológica* y de servicio.

Es fundamental entender que cuando se habla de *líder* se refiere a la persona con atributos sobresalientes innatos o aprendidos que *ejerce el liderazgo*, y que está definido en función de sus seguidores. Cuando hablamos de *Liderazgo* debemos entender que éste es el *proceso* de la acción *mutuamente influyente*, producto de las *relaciones* entre el líder y su grupo social de referencia o seguidores, que se desarrolla en una situación única, y que los guía a un fin o propósito común.

Líder y liderazgo son conceptos que están íntimamente relacionados desde su definición y son consustanciales, pues *el liderazgo es el ejercicio de la función del líder*. El líder tiene competencias para ejercer el liderazgo, para que este liderazgo ejercido de manera generalizada por todos líderes, se convierta en el tiempo, en una *capacidad organizacional*.

El concepto de *líder* tiene que ver más con el “ser” y el liderazgo más con el “tener” y el “hacer”. Por ello describimos al líder casi siempre con base a sus atributos personales, o sea que lo entendemos más como un proceso o fenómeno psicológico (conducta y procesos mentales). Cuando tratamos el concepto de *liderazgo* lo desarrollamos siempre en un marco *relacional* y bajo un presupuesto de *proceso o fenómeno social de influencia*. Por tanto, el liderazgo es un *proceso interactivo y dinámico de relación-conexión estrecha entre el líder y seguidor*, que ocurre en un contexto específico y donde *las acciones del líder afectan a manera de aprendizaje a los seguidores y viceversa*.

En la medida que ha pasado el tiempo, *ha cambiado el foco del liderazgo* de “dentro” hacia “fuera” de las organizaciones. Se ha movido de tener foco en el *líder* (implicaciones fuertes internas) para hacerlo hoy en el *liderazgo* (implicaciones fuertes externas).

Los *cuatro elementos* clave en el *proceso dinámico del liderazgo* son el *líder*, los *seguidores*, el *contexto-situación* y los *resultados*. Los diferentes elementos se retro-alimentan permanentemente desarrollando un *proceso que no es lineal sino circular*.

Haciendo transición al capítulo II es importante comentar que cerrado este primer capítulo ya tenemos suficiente marco conceptual sobre *liderazgo* para iniciar sin problema la profundización que se tendrá que hacer en los siguientes capítulos y cuyo foco será la *relación líder – seguidor* sin perder de vista nunca el efecto del *contexto* y los *resultados*, como plantea el modelo de Dunham y Pierce.

Capítulo II La relación líder – seguidor – Siete dominios

Introducción

En el capítulo I presenté el marco histórico y conceptual de *liderazgo* que se requiere para desarrollar los restantes capítulos de manera directa, conectada y coherente.

En este capítulo II me propongo: 1) *Profundizar* en el *intervalo líder – seguidor* en términos de la *naturaleza* de la relación, y 2) *Presentar* detalladamente los siete (7) *dominios* de la *relación de liderazgo* elegidos por mí, que están presentes en la relación líder - seguidor, y que serán contrastados en profundidad bajo las lupas de la Teoría de la Acción Humana (TAH) y de Liderazgo Situacional (TLS) en los capítulos III y IV.

Para desarrollar este capítulo haré una corta introducción para orientar al lector en el tema de la *relación de liderazgo*, luego profundizaré en la *naturaleza* de la relación líder – seguidor (sub-capítulo II.1.), para que en ese marco pueda presentar los *siete dominios* de liderazgo (sub-capítulo II.2.) que servirán de *ejes guía* para el despliegue de la presente investigación.

Recordemos que las primeras teorías sobre el *liderazgo* se centraron en los *rasgos* personales y distintivos del líder individual (*cómo son los líderes*), las siguientes hicieron énfasis en la orientación de su actitud y su *comportamiento*, tarea / relación (*cómo se comportan los líderes*), para después incorporar elementos contingentes y situacionales (*cómo se adaptan efectivamente los líderes*) y, por último, hacer planteamientos de orden transformacional y antropológico (*finalidad del líder*). Lo anterior nos muestra claramente que el *liderazgo* se ha estudiado hasta ahora más en términos del *líder* que del *seguidor*, más como características y comportamientos personales que como una *relación*.

A pesar de la afirmación de Mary Parker Follett en 1941 : “... de la mayor importancia, pero a lo cual se le ha dado muy poca consideración es el aspecto de los seguidores...”¹⁰⁶

¹⁰⁶ Thach E. C., Thompson J., Morris A., *A fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles*, 2006, Institute of Behavioral and Applied Management, Sonoma State University, p.304

-citada por Tach y otros en 2006- y solamente en la medida que se ha investigado y entendido mejor el fenómeno del liderazgo, se ha generado consenso, en que: 1) La figura del seguidor (*follower*) y, 2) La *relación diádica* de influencia mutua líder –seguidor (lo relacional) son temas que no han sido estudiados suficientemente; además, con el advenimiento de la sociedad del conocimiento, acompañado del desarrollo exponencial de la tecnología, estos dos aspectos han cobrado gran relevancia e interés para los académicos e investigadores.

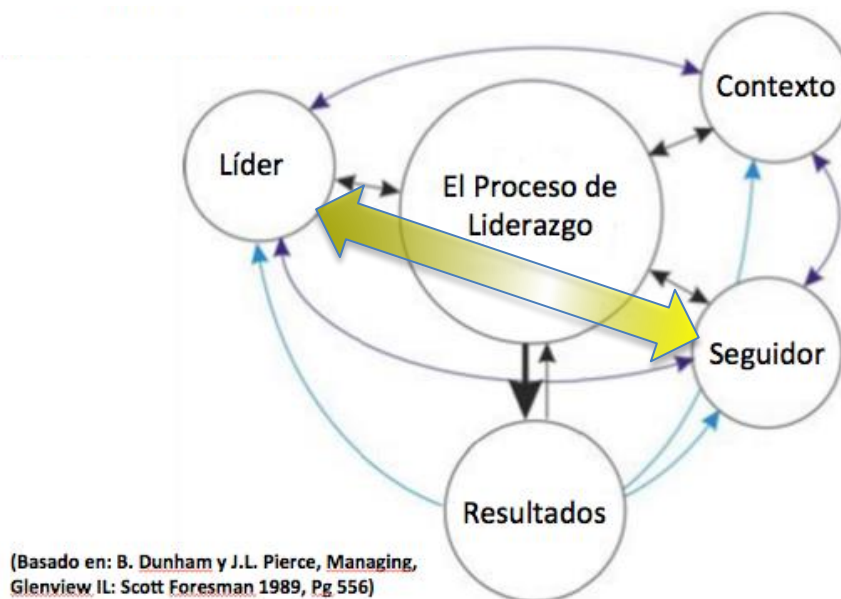
Tanto el seguidor (*followership*) como la relación diádica líder – seguidor constituyen la materia que desarrollaré en el sub-capítulo II.1. (Naturaleza de la relación), lo que a su vez me servirá de marco para la presentación de los siete (7) dominios de la relación de liderazgo –sub-capítulo II.2.

Para entender mejor la *naturaleza de la relación* líder – seguidor, me apoyaré en *dos teorías* universalmente conocidas –de base psicosociológica y sociológica- que son: 1) La de *intercambio líder – seguidor* (LMX – *Leader Member Exchange*), con una perspectiva más centrada en el *individuo* como entidad independiente –*entity perspective*- y 2) La de *intercambio social* (SX – *Social Exchange*), con una perspectiva más *relacional* de realidades, hechos y procesos –*relational perspective*-. Estas dos perspectivas me ayudarán a contrastar y matizar mejor las ideas sobre la inter-relación entre líder y seguidor.

Para el desarrollo del sub-capítulo II.2 es importante tener muy en cuenta que en el *intervalo líder – seguidor* es donde ocurren los *intercambios* que dan forma a la *relación de mutua influencia* (ver esquema del modelo de Dunham y Pierce, figura 10). Estas interacciones son las que categorizo en los *siete dominios* de la *relación de liderazgo* y constituyen los *ejes guía*, de esta tesis, que me permitirán contrastar detalladamente en el capítulo IV las teorías de la *Acción Humana* (TAH) y de *Liderazgo situacional* (TLS).

Utilizando el marco conceptual *circular y no lineal* de liderazgo de Dunham y Pierce que presenté en el capítulo I, y apoyado en los elementos básicos contenidos en su modelo, identifiqué y elegí, como esquema analítico mínimo para representar la *relación diádica líder-seguidor*, *siete dominios* de la *relación de liderazgo* que, por su relevancia e importancia y sin pretender ser exhaustivo, no pueden faltar en esta *relación*.

Figura 10 El proceso de Liderazgo



Dunham y Pierce afirman que el *liderazgo* es un *proceso interpersonal* donde se despliega *mutua influencia (líder – seguidor)*, que se desarrolla en un *sistema social* complejo (*contexto*), y si se ejerce de manera *efectiva*, logra *influnciar* individuos y/o grupos a conseguir los *finés* u objetivos organizacionales (*resultados*)¹⁰⁷. Tomando el *modelo* anterior como marco y *enfocado* en lo que *ocurre* en el *intervalo líder – seguidor* del mismo, a continuación, presentaré los *siete dominios* con los que aspiro a *describir* y *analizar* la *relación de liderazgo* y las *razones* que tuve para escogerlos.

La *relación* entre el *líder* y el *seguidor* puede ser descrita, de manera más o menos completa con la ayuda de muchas de variables o con un grupo limitado y manejable de ellas; yo he escogido para el desarrollo de este trabajo *siete* con las que creo que puedo describir y analizar, sin pretensiones de ser exhaustivo, la *relación de liderazgo*. A continuación, presento cada uno de los *siete dominios*, seguidos de la idea central que los caracteriza.

1) *Poder* –capacidad de hacer-, 2) *Libertad* –voluntad de hacerlo-, 3) *Ética* – hacerlo buscando el bien-, 4) *Motivación* -hacerlo por las razones correctas-, 5) *Decisión* –

¹⁰⁷ Cfr. Pierce J. L. y R. B. Dunham, *Management*, Scott, Foresman & Co., Londres, 1990, p. 348

escogiendo el mejor camino-, 6) *Aprendizaje* – cada vez mejor- y, 7) *Efectividad* – logro del qué y cómo-.

Antes de entrar a desarrollar en detalle estos dominios considero importante compartir *¿Por qué estos siete (7) dominios y no otros?* Aquí las principales *razones* que tuve en cuenta como *criterios de elección*:

a) Estos dominios son de mi mayor *interés académico*, me resultan familiares en términos de *experiencia profesional* de más de cuatro (4) décadas, y me permiten por ello aportar al proceso.

b) Siete (7) es un número de dominios (variables) que *sin pretender totalizar* ni ser exhaustivo, es *suficiente y manejable* para representar, explicar y entender, en función de estos, la *esencia* de la relación diádica líder – seguidor.

c) Todos ellos son dominios *importantes, relevantes y pertinentes* para el desarrollo de este trabajo.

d) Los siete (7) dominios elegidos están *todos presentes* de alguna forma en las *dos teorías* de liderazgo (TAH y TLS) que pretendo contrastar con base en éstos.

e) A partir de las distintas interacciones líder–seguidor, los siete dominios – complementarios entre sí- se pueden *identificar y distinguir* de forma y de fondo.

f) Por último, porque utilizando estos siete (7) dominios -grupos conceptuales de conocimientos y habilidades- contrastaré en el capítulo IV dos teorías de liderazgo bien diferentes (TAH y TLS).

II.1. La naturaleza de la relación líder – seguidor

En este acápite ahondo en la relación líder – seguidor, para encontrar y describir la naturaleza de ese vínculo, exploro sus características esenciales, sus finalidades, motivaciones, todo aquello que considero que hace única esta relación, que permite entenderla mejor, y le reconoce e imprime identidad. Para hacerlo me apoyaré en el concepto de seguidor (*followership*) y en las teorías del intercambio líder – seguidor (LMX) e intercambio social (SX), por sus siglas en inglés (*Leader-Member-Exchange* y

Social Exchange) respectivamente.

En filosofía, el término *Naturaleza* se refiere a la esencia más básica y fundamental de algo. Teleológicamente, la naturaleza de algo es aquello que hace que algo sea lo que es por su finalidad, propósito o causa final. Por ejemplo, podríamos decir de algo que su naturaleza es buena, justa, etc. Si quitáramos alguna de estas propiedades de ese algo cuando describimos su naturaleza, ese algo dejaría de ser lo que es. Son sus propiedades esenciales, o naturaleza, las que hacen que algo sea lo que es, que esa sea su forma de ser, lo fundamental.

P. Cardona profesor del IESE nos da elementos adicionales a los filosóficos para ir desvelando la naturaleza de la relación de liderazgo cuando nos dice que la psicología social y la sociología conciben la relación líder – seguidor como un conjunto de relaciones de intercambio y las clasifican en dos tipos: *la económica y la social*. La primera está regulada legalmente por el contrato de trabajo donde se establecen explícitamente los derechos y los deberes y la segunda que establece un acuerdo implícito de reciprocidad basado en la identificación entre las partes.¹⁰⁸

Apoyados en lo anterior y para explicar de otra forma esta relación, podemos conectar respectivamente las dimensiones económica y social, planteadas por Cardona, con las variables de “*tarea y relación*”, “*estructura y mantenimiento*” o, “*producción y gente*”, utilizadas por diferentes escuelas de liderazgo. Esta forma de conexión nos permite enmarcar las interacciones o intercambios (relación) entre el líder y seguidor en un ámbito más amplio que es el del concepto de liderazgo.

Mark van Vugt (holandés, profesor de las Universidades de Vrije, Oxford y Kent en psicología evolutiva y organizacional), y otros, llegaron a tres conclusiones sobre las relaciones en el liderazgo, que no son parte de lo que ellos llaman la “*sabiduría convencional*”, y que nos refuerzan la importancia del seguidor y de la relación de él con el líder. Estas son: 1- El proceso de liderazgo no puede ser estudiado aparte del seguidor y de su psicología. 2- Como las metas del líder y del seguidor no siempre coinciden, esto crea ambivalencias fundamentales en su relación. 3- Miles de años de vida en pequeñas

¹⁰⁸ Cfr. Cardona, P., “Liderazgo Relacional”, Documento de investigación No.412, 2000, IESE, Barcelona, p. 7

comunidades primordialmente igualitarias le dieron forma a la manera como hoy reaccionamos frente al liderazgo.¹⁰⁹

Esta afirmación atribuye gran relevancia al seguidor en sus aspectos psicológicos y sociológicos –incluso evolutivos- en la ecuación relacional de mutua influencia entre éste y el líder. Como consecuencia es claro que se generan vínculos diferentes para distintas personas en diferentes épocas y situaciones.

Para seguir ahondando en la naturaleza de la relación y teniendo en cuenta la importancia –ya demostrada- del seguidor, a continuación, me centraré detenidamente en éste.

II.1.1. El Seguidor

Bueno es iniciar por aclarar que en la vida real muchos líderes –si no todos- son a su vez seguidores, pues así sean CEOs, tienen un Consejo a quien reportar. En general a las personas no les gusta ser llamado seguidores pues están convencidos de expresiones tales como “sea líder, no sea seguidor” acuñadas en épocas de gran apogeo de las rígidas teorías de comando y control en las organizaciones, principalmente las industriales.

Cuando hablo aquí de seguidor me refiero a la persona que juega un rol característico y definido en las organizaciones, equipos o grupos, pero no con la tradicional imagen de ser pasivo, conformista o débil. Específicamente se entiende como la capacidad de un individuo de seguir activamente a un líder¹¹⁰. Se puede decir que el seguidor es el “recíproco”¹¹¹ del líder, es el otro actor, el otro término de la ecuación en el proceso social del *liderazgo*, y es parte integral del éxito o el fracaso de los grupos y organizaciones, pues si bien los líderes son responsables por liderar, los seguidores son responsables de seguir bien para el logro de las metas y objetivos organizacionales. Clemenza y otros ratifican la irremediable interdependencia entre líder – seguidor al afirmar que: “Los conceptos de líder y seguidor forman una dialéctica, el uno depende del otro para su

¹⁰⁹ Cfr. Van Vugt, M., et all, “Leadership, Followership, and Evolution, Some Lessons From the Past”, *American Psychologist*, April 2008, p. 193

¹¹⁰ Cfr. Riggio, R. E., Chaleff I., & Blumen-Lipman, J. (2008). *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

¹¹¹ Cfr. Forsyth, D. R. (2009). *Group dynamics*. New York: Wadsworth.

existencia y significado”¹¹².

Carlos Llano, profesor de IPADE en México, reivindicando también la importancia de los dos intervinientes en la relación líder – seguidor, afirma que el liderazgo hoy debe entenderse no en términos de persona individual, sino en el contexto de un grupo de trabajo por lo que el fenómeno social del liderazgo no se debe entender en términos de influencia sino de inter-fluencia.¹¹³ De esta manera este autor refuerza la necesidad de darle al *seguidor* la importancia que su rol tiene en la relación. Como lo documenté en el capítulo I, una constante fue la de que muchos autores y estudiosos consideran el liderazgo como un proceso de “influencia”, cuando con este nuevo énfasis en el *seguidor* es claro que se debe ver como un proceso de “inter-influencia”.

Sólo como un ejemplo para entender mejor el papel activo, complejo y definitivo del *seguidor* en la *relación de liderazgo*, hagamos la siguiente consideración: El líder supone al *seguidor* de quien se asume que tiene libertad o capacidad de elección; si no la tuviese sólo sería un manipulado. Un verdadero seguidor no debería estar obligado a obedecer ciegamente y debería poder tomar caminos distintos para servir mejor a la relación. La relación líder – seguidor implica libertad e independencia de juicio de ambas partes, de otra forma esta sería una relación tipo capataz - subordinado, señor – siervo, o amo – esclavo, formas de relación que por supuesto no son las que una organización humanista y exitosa requiere en nuestros días para lograr los exigentes fines y objetivos comunes de empresa y colaboradores.

Se escribe mucho sobre las características y formas de actuar de los grandes líderes, en cambio muy poco sobre las habilidades que debe tener un buen colaborador... ¿que pasa con la mayoría de las personas que no son “líderes” en las organizaciones? ¿Qué tantos recursos y atención se les presta para desarrollarlos y que contribuyan plenamente? Indudablemente aquí hay una tarea pendiente para la alta dirección de las empresas y que

¹¹² Clemenza, C., Araujo, R., Castro, E., Líderes y seguidores: una relación dual, Multiciencias [en línea] 2012, 12 (Enero-Diciembre) : [Fecha de consulta: 19 de febrero de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109041>> ISSN 1317-2255

¹¹³ Cfr. Llano, C., “El líder en el grupo de trabajo”, IPADE, México, p.1 http://www.psicoingenieria.net/certificacion/Modulos/M_6/CLASE_4/4_Escritos/el_lider_en_el_grupo_de_trabajo_carlos_llano.pdf, consultado 18 de octubre de 2017.

se debe comenzar por considerar a los seguidores como una capacidad estratégica organizacional y no sólo como un “recurso” más.

Robert Kelley, estudioso y propulsor del concepto del seguidor (*Followership*) describe cuatro (4) cualidades de los seguidores efectivos 1) *Auto-liderazgo*: pensar críticamente, trabajar independientemente, estar en control de lo que se hace para que se les pueda delegar y crezcan, 2) *Compromiso*: con la visión y las metas para mantener la energía y la moral en alto, 3) *Competencia*: conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar las tareas a alto nivel y, 4) *Coraje*: mantenerse de manera honesta y leal en sus creencias, valores y estándares éticos, aún ante superiores que no lo son¹¹⁴. Estas cuatro cualidades del seguidor (Auto-liderazgo, Compromiso, Competencia y Coraje) en la práctica se traducen en la capacidad de lucha independiente del seguidor para el logro de objetivos organizacionales y personales en las dimensiones del qué y cómo. ¿Quién no quiere tener en las empresas de hoy este tipo de seguidores?

Es un hecho conocido que, como reflejo del excesivo énfasis que se hace en la persona del líder, actualmente las organizaciones dedican tiempo, recursos e inversiones importantes para desarrollarlos (*Leadership*), y se quedan cortos con lo propio para sus seguidores (*followership*). Es por esto que las empresas deben hacer un esfuerzo grande para entender más profundamente el rol del seguidor para desarrollarlo en la dirección y oportunidad correcta y convertirlo, como dije antes, en un recurso estratégico y una capacidad organizacional clave para el éxito. Esta es la mejor forma de crear valor en las empresas, seguidores que trabajen bien con los líderes, y líderes que trabajen bien con los seguidores.

Como conclusión, en términos del *seguidor*, cualquier cosa que se haga en el contexto de una situación de liderazgo es importante y afectará el resultado final de una forma u otra. Todo aquello que se haga para apoyar al equipo y empoderar a sus miembros servirá para mejorar los resultados a futuro, mientras que cualquier hecho negativo seguramente se manifestará en formas no deseadas. Por lo anterior, en términos del modelo de Dunham y Pierce, es tan importante entender de manera holística el *proceso de liderazgo*.

¹¹⁴ Cfr. Kelley, R. E. “In praise of followers”, *Harvard Business Review*, (1988), p. 66, 142-148.

Una vez he mencionado el tema del *seguidor*, y para continuar con el desarrollo de este capítulo, revisemos sin más preámbulos las teorías más importantes que se han encargado de estudiar minuciosamente la relación. Las de intercambio líder – seguidor (LMX) y la de intercambio social (SX).

II.1.2. Teorías de intercambio

Para ahondar en el intervalo líder - seguidor uso dos abordajes distintos, uno principalmente psicológico (LMX) centrado en los individuos y otro fundamentalmente sociológico (SX) inspirado en procesos y realidades concretas de comportamiento social. (*Leader Member Exchange -LMX y Social Exchange -SX-*).

Estas dos teorías nos permiten poner en contexto y analizar de manera distinta los intercambios o transacciones que ocurren entre el líder y el seguidor. Nos enseñan entre otras cosas, que los líderes constituyen grupos de relacionamiento con mayor o menor grado de afinidad personal, y por ello se relacionan con sus seguidores de maneras distintas y discriminadas. Nos explican cuáles son los mecanismos y motivaciones que tienen las personas – propio interés- para relacionarse con los demás en función de los resultados o recompensas que les pueda traer cada relación.

II.1.2.1. Teoría del Intercambio Líder – Seguidor (LMX)

Muchas teorías de liderazgo asumen que el superior se debe comportar esencialmente de la misma manera con todos los miembros de su grupo. Sin embargo, los líderes frecuentemente actúan de forma diferente con sus colaboradores y desarrollan maneras contrastantes de relacionarse con ellos.

La teoría de relacionamiento intercambio líder – seguidor (LMX) fue estudiada y descrita inicialmente en los 70's - por Dansereau, Graen y Haga, y Graen y Cashman- con una perspectiva individual (*Entity*), como respuesta a la necesidad de hacer más énfasis en el seguidor ya que hasta el momento se estudiaba a los “seguidores” más como “grupo” que como “individuos”.

Lo sobresaliente en la teoría LMX y lo que se ha escrito sobre ella es que ha apoyado a la legitimización y búsqueda de respuestas a la pregunta de ¿cómo la relación líder –

seguidor ayuda a explicar mejor y facilita la investigación del tema de liderazgo?

En la década de los 90's con aportes como los de Uhl Bien, Gerstner y Day, Graen et al., Graen y Uhl-Bien, Liden et al., la teoría LMX evoluciona hacia una concepción que enfatiza la relación y que concibe el liderazgo como un *proceso centrado en las interacciones* que ocurren en la díada conformada por líderes y seguidores. De acuerdo a Mary Uhl Bien, una de las impulsadoras de esta teoría, el concepto clave de ésta es que el liderazgo ocurre cuando los líderes y seguidores son capaces de desarrollar *relaciones efectivas* (socios) que desembocan en un incremento de la influencia y ganan acceso a muchos de los beneficios que esa relación trae consigo¹¹⁵.

La teoría LMX se focaliza en las *características y comportamientos de los individuos* cuando entran en interacción uno con otro, por lo que cada relación diádica es diferente en calidad. El líder puede tener entonces mejores o peores relaciones interpersonales, diferentes niveles de apertura, confianza y apoyo, con cada uno de sus seguidores.

Consecuente con lo anterior los autores de esta teoría afirman que *los líderes desarrollan relaciones distintas con sus colaboradores y los tratan de diferente manera*, formando dos grupos, el “*in group*” y el “*out group*” de seguidores. A los miembros del primer grupo (*in-group*) se les da mayores responsabilidades, más reconocimiento y más atención. El líder les da más latitud en sus roles y trabajan en el círculo más íntimo de comunicación. En contraste, los miembros del segundo grupo (*out-group*) están por fuera del círculo íntimo del líder por lo que tienen menos comunicación, reciben menos atención, reconocimiento y oportunidades, y son tratados con las reglas y políticas formales de la organización.¹¹⁶

Uhl Bien, afirma que la secuencia de interacciones entre el líder y el seguidor depende de

¹¹⁵ Cfr. Uhl-Bien, M., "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing", 2006, *Leadership Institute Faculty Publications*. Paper 19. 19 <http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/19>

¹⁰ Cfr. Lunenburg F. C., "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process", *International Journal of Management, Business, and Administration* volume 13, number 1, 2010, p.1

distintas cosas como: 1) De las características físicas y psicológicas individuales con que manejan la relación, 2) De sus expectativas en el intercambio basado en experiencias pasadas o conocimiento del otro individuo y, 3) Evaluación o reacciones al intercambio que se vayan presentando cuando ocurre la relación.¹¹⁷

Con seguridad podemos encontrar casos en los cuales se ha desarrollado una relación positiva entre líder y seguidor, donde hay confianza, trabajo duro, reconocimiento, y no ha habido decepciones, por lo que el seguidor tendrá todas las posibilidades de que se le asignen proyectos y responsabilidades adicionales. Por otro lado, hay casos en que se cuenta con colaboradores de quienes su líder no tiene buen concepto y no los ven tan competentes, o simplemente no se confía plenamente en ellos, por cuanto no serán considerados para oportunidades de crecimiento y no les serán asignados proyectos desafiantes. Aquí la pregunta que debe hacerse el líder es ¿me he detenido a pensar por qué no confío en estos últimos, he dejado que la desconfianza subjetiva condicione negativamente mi relación con ellos, he negado sin razones justificadas oportunidades de crecimiento y éxito a estas personas? Este es el corazón de la teoría LMX, explorar cómo se desarrolla la relación entre el líder y el seguidor, qué pasos sigue y qué puede hacer el líder conscientemente para cumplir honradamente su rol y facilitar el crecimiento de las personas, y no bloquearlas por razones subjetivas.

La teoría LMX plantea que típicamente una relación líder – seguidor pasa por tres etapas que están directamente relacionadas con la evolución del rol del seguidor. 1) Comienza con la asunción del rol por parte del seguidor (*role taking*), donde el líder trata de descubrir los talentos relevantes, competencias, motivaciones y límites del colaborador a través de la observación de sus reacciones y procesos de retroalimentación. 2) La interacción entra en la fase de ejecución del rol del seguidor (*role making*) y la naturaleza de la relación comienza a definirse y, 3) Finalmente se entra en la etapa de rutinización del rol del seguidor (*routinization*) donde hay un claro y mutuo entendimiento entre el

¹¹⁷ Cfr. Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. A., 2000. "Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage". In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18): 146-147. Greenwich, CT: JAI.

líder y el seguidor, se desarrollan las expectativas, y se estabilizan las relaciones.¹¹⁸

En la etapa de ejecución (*rol making*), tiene lugar un efecto muy importante del líder y es la clasificación subconsciente que éste hace del seguidor en uno de dos grupos: “*In-Group*” o “*Out-group*” y con ello, se originan dos formas distintas de percibirlo y comportarse con él; una más espontánea y otra más formal, de tal manera que los seguidores del (*in-group*) reciben más atención, apoyo y oportunidades de su líder que los otros del (*out-group*) quienes reciben menos tiempo, atención y oportunidades, como plantea P. Cardona, mencionado anteriormente, la relación será más social o más económica.

En la etapa de rutinización (*routinization*), las rutinas entre líder y seguidor se establecen en función de la ubicación de este último en “*in-group*” o “*out-group*”. Los pertenecientes al primer grupo trabajan duro para mantenerse en buena opinión, muestran confianza, respeto, empatía, persistencia y paciencia; sus líderes los consideran “estrellas” y confían plenamente en ellos. Los pertenecientes al segundo grupo comienzan a estar disgustados y desconfiados con sus líderes; les es muy difícil moverse al “*in-group*” una vez su líder los clasificó allí y quizá tengan que cambiar de grupo para iniciar de nuevo. En muchos casos, una vez clasificados los seguidores -en cualquiera de los dos grupos- se convierten en casos típicos de “profecías auto-cumplidas” en el sentido del éxito o el fracaso. La calidad de los intercambios, grado de confianza, respeto, reciprocidad y apoyo, así como los patrones de relación en esta etapa, dependerán directamente de la percepción que el líder y seguidor tengan de la cercanía o no en su relación.

Una de las principales críticas a esta teoría es que LMX asume que todos los seguidores son igualmente valiosos, merecedores de confianza, y trato especial para entregarles proyectos importantes y ofrecerles oportunidades de avance en la organización, cuando la realidad con seguridad es muy diferente. Otros creen que debería evolucionar con una orientación más sociológica o psicosociológica e ir más allá de la consideración de la

¹¹⁸ Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). “Toward a psychology of dyadic organizing”. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.

simple relación líder - seguidor.

Cerrando este acápite es muy importante entender que, para los efectos de mi trabajo de investigación, esta teoría LMX es un punto de apoyo muy adecuado por estar fundamentalmente enfocada en la relación líder – seguidor, y facilitar un mejor entendimiento del intervalo donde tienen lugar las interacciones diádicas del fenómeno social del liderazgo.

Para tener una visión integral, equilibrada, y a mayor profundidad del intervalo líder – seguidor debo abordarlo ahora con otra lupa, la de la teoría de intercambio social (SX), más psicociológica y sociológica, que nos complementa muy bien y permite tener la ilustración suficiente para ubicar en él los siete dominios con los que categorizaré y analizaré las interacciones que ocurren entre el líder y el seguidor.

II.1.2.2. Teoría del Intercambio Social (SX)

La Teoría de Intercambio Social (SX) está inspirada en la psicología social, la sociología, e incluso la economía. *Intenta ser una teoría general de la interacción* concebida como un proceso de conducta social orientada a intercambios negociados entre personas. Su objeto de estudio son los fenómenos grupales de conformidad a las normas, cohesión, «status» grupal, poder y similares; Tradicionalmente estos fenómenos se consideraban desconectados unos de otros y se investigaban de manera fragmentada. A partir de los estudios del intercambio social SX se integran para proporcionar un marco teórico unitario de la interacción en los pequeños grupos.¹¹⁹

La teoría SX tiene sus orígenes en la antropología estructural de Levi-Straus, psicología del comportamiento de Skinner, economía de D. Ricardo y A. Smith, y de manera muy importante le dan forma los psicólogos sociales Homans, Blau, y los sociólogos Thibaut y Kelly. A continuación, profundizaré en los aportes de Homans por considerarlos suficientemente representativos de la teoría SX.

G. Homans, explica la materia central e importancia de esta teoría para la sociedad y las

¹¹⁹ Cfr. Morales J. F., “La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau”, Reis 4/78 p.129, http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_004_08.pdf, consultado marzo 12 de 2017

organizaciones de todo orden y tamaño cuando afirma que: “Porque lo que en realidad estudiamos en los pequeños grupos es la conducta social elemental: lo que sucede cuando dos o tres personas están en condiciones de influir unos en otros, el tipo de cosas de que en última instancia se componen esas enormes estructuras que llamamos «clases», «empresas», «comunidades» y «sociedades».”¹²⁰

Los supuestos fundamentales de esta teoría son: 1) El hedonismo, que consiste en postular que la formación, consolidación y permanencia de cualquier tipo de relación interpersonal tiene su origen en el propio interés – que se conecta en términos morales y económicos con lo que A. Smith llamó el *self interest*- y, 2) El individualismo, porque se considera que la explicación de todo fenómeno social, por complejo que sea, ha de partir de los individuos como elemento fundamental de análisis.¹²¹

La teoría del intercambio social SX afirma que una relación entre dos personas se da si ambas esperan obtener recompensas de ella y que la mantienen si sus esperanzas se confirman. Parte de la perspectiva que la interacción espontánea y voluntaria entre las personas genera un intercambio de bienes materiales y no materiales –aprobación o prestigio- y sostiene que todas las relaciones humanas se forman por el uso de un análisis de coste-beneficio (dar y recibir) y su correspondiente comparación de alternativas. Se dice por ejemplo, que si una persona percibe los costes de una relación por encima de los beneficios obtenidos de ella, abandonará dicha relación.

Los individuos interactúan por beneficios o expectativa de conseguirlos. La psicología conductista de Skinner – sobre quien se apoya Homans- lo plantea como “condicionamiento operante” y afirma que el comportamiento se moldea en función de sus consecuencias, por lo que la gente aprende a comportarse para lograr lo que desea; Si se crean consecuencias agradables y se refuerza positivamente el comportamiento deseado, se incrementará la frecuencia de este. El comportamiento que no se recompensa

¹²⁰ Homans G. C., “Conducta social como intercambio”, *The American Journal of Sociology*, reimpresso en George C. Homans, *Sentiments and Activities. Essays in Social Science*. Free Press, 1962, N. York, pp. 297-298

¹²¹ Cfr. Morales J. F., “La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau”, *Reis* 4/78 p.130, http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_004_08.pdf, consultado marzo 12 de 2017.

o se castiga, se extingue.¹²²

En este punto es útil aclarar dos conceptos que he mencionado en los párrafos anteriores y que son centrales en la teoría SX: 1) *Coste*: (de toda conducta) se entiende como las recompensas que se pierden cuando se realizan diferentes alternativas de acción. 2) *Beneficio*: es la proporción en la que las recompensas superan a los costes en los que se incurre en el intercambio.

G. Homans, en la siguiente cita nos da más elementos para entender mejor la propuesta de la teoría SX a partir de los conceptos anteriores, cuando afirma que: “Para una persona que se ha implicado en un intercambio, lo que da puede constituir un coste, del mismo modo que lo que obtiene puede ser una recompensa; su conducta cambia menos a medida que el beneficio, es decir, la recompensa menos el coste, tiende a un máximo.”¹²³ La proposición de este autor nos conecta inmediatamente con el aspecto económico de la maximización del beneficio pero en la arena de la relación inter-personal.

A partir de lo anterior es más fácil comprender cómo la conducta de cada uno actúa como un refuerzo (positivo o negativo) para el otro, y entender los sentimientos positivos o negativos de las personas, como resultado de una relación, en función de cómo se perciban con respecto a: 1) El equilibrio entre lo que se pone en la relación y lo que se obtiene de ella; 2) El tipo de relación que cree merecer; Y 3) De las posibilidades que tiene de una relación mejor con otra persona.

G. Homans aplica también de hecho el principio económico de los *rendimientos decrecientes* en las *relaciones interpersonales* cuando afirma que: “El problema no es sólo, como a menudo se ha mencionado, cuáles son los valores de un hombre, qué valores ha aprendido en el pasado que son un refuerzo para él, sino la cantidad de valor que en el presente obtiene con su conducta. Cuanta mayor cantidad consigue, menos valiosa será para él cada unidad ulterior de ese valor y con menor frecuencia emitirá la conducta

¹²² Cfr. Robbins S., y Judge T., *Comportamiento Organizacional*, 2009, Pearson Education, México, p.56

¹²³ Homans, G., “Conducta social como intercambio”, Publicado originalmente en *The American Journal of Sociology*, 63, Mayo, 1958, p. 597-606. Reis, 85/99 p. 312

reforzada por ese valor”.¹²⁴

G. Homans quiso, a manera de aproximación de lo que sucede, resumir en una axiomática conductista los procesos sociales elementales en seis proposiciones básicas del comportamiento humano (éxito, estímulo, valor, privación-saciedad, agresión-aprobación y racionalidad). No añade principios al conductismo de Skinner, sólo los reformula en términos sociales para la teoría SX de la siguiente manera:¹²⁵

Proposición I - del *éxito*: Cuanto más recompensada sea la acción de una persona, tanto más probable es que ésta lleve a cabo esa acción.

Proposición II - del *estímulo*: Si un estímulo/s ha ocasionado en el pasado que la acción de una persona fuera recompensada, entonces cuanto más semejantes sean los actuales estímulos a los pasados, más probable es que tal persona realice ahora esa acción u otra semejante

Proposición III - del *valor*: Cuanto más valioso sea el resultado de una acción para una persona, más probable es que realice esa acción. El castigo es un medio ineficaz para conseguir que las personas cambien su conducta, pues las personas pueden reaccionar de maneras indeseadas/inesperadas al castigo.

Proposición IV- de la *privación – saciedad*: Cuanta más cantidad de una recompensa se entrega, menos valiosa en el tiempo resultará. Solemos saciarnos si recibimos una recompensa durante largos periodos de tiempo.

Proposición V- de la *agresión – aprobación*: Si una persona no recibe por su actividad la recompensa que esperaba o recibe un castigo que no esperaba, sentirá indignación y al sentirse indignada, los efectos de una conducta agresiva le servirán de recompensa. Cuando la acción de una persona recibe la recompensa que espera, especialmente una recompensa mayor que la esperada, o no recibe el castigo previsto, se sentirá complacida; lo más probable es que realice la conducta aprobada, y los resultados de esa conducta se convierten en más valiosos para ella.

¹²⁴ Homans G. C., “Conducta social como intercambio”, *The American Journal of Sociology*, reimpresso en George C. Homans, *Sentiments and Activities. Essays in Social Science*. Free Press, N. York, 1962, p.300

¹²⁵ Cfr. Idem., p.298

Proposición VI - de la *racionalidad*: Los actores maximizan la utilidad de su conducta: al optar entre alternativas de acción, una persona elige aquella para la que sea mayor el producto del valor V, del resultado, multiplicado por la probabilidad, p, de obtenerlo.

$$A = (v * p)$$

Cito a Homans una vez más para cerrar este aparte de la *teoría de intercambio social SX*, quien a manera de resumen en su artículo “La conducta social como intercambio” expresa: “De entre todas nuestras muchas «aproximaciones» a la conducta social, la que la considera como una economía es la más ignorada, y eso a pesar de que es la que usamos en todos y cada uno de los momentos de nuestra vida”¹²⁶ Esta aseveración sólo refuerza la creencia de los autores de la teoría SX, en línea con los conductistas, de que las consecuencias son las que dan forma a nuestros comportamientos.

Algunas *críticas* a la teoría de intercambio social SX están basadas en que sus explicaciones son *tautológicas*, esto es, afirman que la teoría del intercambio social explica un acto indicando la recompensa que lo suscitó y define la *recompensa*, o elemento de *refuerzo*, diciendo que es lo que suscitó el acto. También dicen que es equivocadamente reduccionista con respecto a las explicaciones que dan a los procesos psicológicos de los actores.

Resumiendo, las teorías LMX + SX son modelos de intercambio con enfoques psicológico y sociológico que interpretan y plantean de diferente forma la *relación entre el líder y el seguidor*; nos explican por un lado (SX), con el uso de proposiciones basadas en *costo – recompensa*, cómo los actores modifican su comportamiento y se ajustan durante la interacción en función de los beneficios esperados, cuáles son los impulsores, reguladores, y modificadores de sus conductas; Por otro lado (LMX), nos deja ver con claridad cómo los líderes, después de unas etapas de proceso de maduración de la relación, desarrollan *diferentes tipos de vínculo* con cada seguidor consecuentemente tengan una relación más cercana, productiva y satisfactoria o más lejana, improductiva y tensionante.

¹²⁶ Ibid., p. 312

En este importante acápite profundicé en la naturaleza de la relación líder – seguidor, y para ello desarrollé tres asuntos fundamentales: primero el concepto de seguidor (*followership*) y luego las dos teorías de intercambio: líder – seguidor (LMX) e intercambio social (SX). Habiendo desarrollado estos temas clave que son tres maneras de abordar y explicar, de manera diferente pero complementaria, lo que ocurre en el intervalo líder – seguidor, estamos en capacidad de entender la naturaleza relacional del liderazgo en mayor profundidad. Ver claramente lo anterior tiene capital importancia en este trabajo porque en este intervalo relacional es donde ocurren todas las interacciones –de carácter psicológico, social y económico- que contrastaremos con las lupas de las teorías de la acción humana (TAH) y del liderazgo situacional (TLS) en los siguientes capítulos.

Finalmente, puedo afirmar que la *relación de liderazgo* es un fenómeno dual, no puede existir sin seguidores, y que el conjunto de relaciones de intercambio psicológico y social entre los actores es un proceso de construcción recíproco e interdependiente, con su propia significación para las partes; tiene siempre una finalidad, y los individuos en su interacción ejercen poder de una u otra forma para influenciarse mutuamente a pesar de la asimetría propia de los roles jerárquicos que juegan. Todo lo anterior está conectado con procesos individuales psicológicos y sociales de intereses, percepciones, motivaciones, juicios, decisiones más o menos racionales o emocionales, premios o castigos sociales o económicos, y con la consecuente generación de distintos tipos de vínculos entre el líder y el seguidor.

Para avanzar en este trabajo y conectar de manera integral los diferentes elementos de la relación de liderazgo esbozados hasta ahora, a continuación entro a identificar y describir siete conceptos que en adelante llamaré “los siete dominios de la relación de liderazgo”, que no son otra cosa que una manera sistemática de clasificar las interacciones que ocurren entre el líder y el seguidor en el intervalo anteriormente descrito, para poder estudiarlo más ordenada y profundamente.

II.2. Identificación de los dominios de la relación de liderazgo

Una vez estudiada la naturaleza de la relación de liderazgo y para continuar con el análisis de la relación diádica líder - seguidor, que es el núcleo de esta investigación, es necesario

profundizar en una serie de aspectos o ámbitos temporales y espaciales que la componen y caracterizan. Recordemos que alrededor de estos profundizaré las teorías de LS (Liderazgo Situacional) y AH (Acción Humana) en el capítulo III, y las contrastaré en el capítulo IV.

La *relación de liderazgo* es dinámica y convierte con su ejercicio, situaciones posibles o deseables en hechos concretos; las interacciones entre el líder y el seguidor suceden y hacen tránsito en el espacio y en el tiempo, donde y cuando se conforma una nueva realidad. La relación de liderazgo lleva a través de un proceso (*liderazgo*), a convertir el “poder” de los intervinientes (*potencia*) en un “resultado palpable y eficiente” (*acto*).

Una vez planteado lo anterior, lo que sigue es desarrollar una aproximación analítica de la relación de liderazgo, con el fin de entender mejor algunos de los más importantes sub-elementos que componen la interacción diádica líder – seguidor y sus implicaciones, para lo cual identifiqué siete ámbitos, aspectos o dominios, que sin pretender totalizar, en mi opinión, no pueden faltar en el estudio de esta relación.

En adelante, cuando uso el término “dominios” me refiero a los ámbitos donde se establecen relaciones de liderazgo y replican grupos conceptuales de conocimientos, habilidades, y comportamientos identificables y diferenciables, que se reflejan en las interacciones líder – seguidor.

El conjunto de los siete dominios que propongo, puede considerarse como una especie de modelo de estudio multidimensional de la relación de liderazgo, donde estos elementos, a pesar de ser identificables individualmente para su profundización y estudio, en la práctica todos ellos se relacionan y afectan mutuamente.

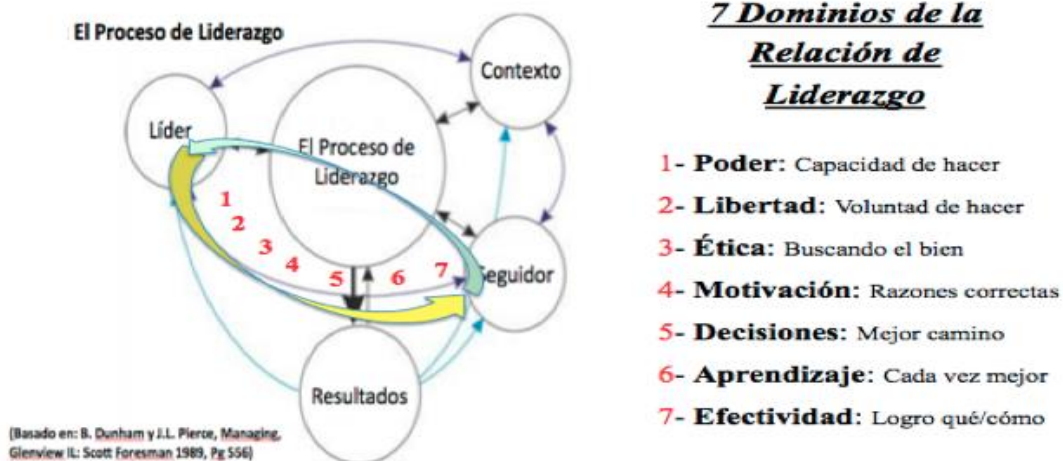
Al desarrollar el tema de la relación de liderazgo, apoyado en estos siete dominios, se facilita su estudio y profundización pues brinda elementos cada vez más específicos para entender mejor la forma en que piensan, sienten y actúan, tanto el líder como el seguidor en desarrollo de su interacción, donde los actos de uno influyen recíprocamente en el otro, y en los resultados que entre ambos sean capaces de obtener para la organización.

Los siete dominios de la relación de liderazgo, mencionados ya en la introducción de este capítulo, los presento ahora de manera incardinada en el modelo (circular no lineal) de Proceso de Liderazgo de *Dunham y Pierce* (figura 11) para enfatizar dos cosas: 1) La naturaleza iterativa de la interacción líder – seguidor y 2) Su conexión irrenunciable con los otros elementos del modelo –contexto y resultados-. Los siete dominios explican complementariamente, en el tiempo y el espacio, la dinámica y compleja relación de liderazgo.

El orden en que presento y desarrollo las siete dimensiones de la relación de liderazgo obedece a una lógica aristotélica que inicia con el *poder*, que encarna por excelencia la *potencia* (posibilidad de hacer algo), y termina con la *efectividad* (lograr hacer ese algo) que se materializa en el resultado, como ejemplo típico de *acto*.

En el intervalo espacio-tiempo, de la relación líder y seguidor, ocurren las interacciones que clasifico en siete dominios y son las que dan cuerpo a la *relación de liderazgo* como lo muestro en la figura 11.

Figura 11. Adaptada por el autor.



La figura 11 resume de forma gráfica la manera como construyo el concepto de la *relación de liderazgo* a partir de los *siete dominios* que he escogido para describirlo, y dentro del marco conceptual mayor del modelo de Proceso de Liderazgo de Dunham y Pierce.

El líder y seguidor en su *relación de liderazgo* tienen 1) *Poder*, o sea la capacidad de hacer algo, para lo cual ejercen su 2) *Libertad* de pensamiento y acción, en un marco de 3) *Ética* para buscar el bien, estimulados por la 4) *Motivación*, para hacerlo por las razones correctas, tomando 5) *Decisión* que garantice que se escoge el mejor camino, a través del cual hay un 6) *Aprendizaje* continuo que permite a ambos hacerlo cada vez mejor, y que por último, garantiza la 7) *Efectividad* en el logro del qué y el cómo del resultado .

Al enmarcar y esquematizar la relación de liderazgo en el modelo de Dunham y Pierce recojo elementos conceptuales fundamentales que he presentado hasta este punto del trabajo, e incorporo además, mi entendimiento y certeza personal proveniente de la experiencia profesional y de liderazgo de más de cuarenta años.

¿Por qué estos siete (7) dominios, y no otros? –razones y criterios:

Deseo reiterar que con estos siete dominios no pretendo ser exhaustivo, ni totalizar, ni agotar el tema de *relación de liderazgo*; sin embargo debo decir, por mi investigación y experiencia personal y profesional, que cuando se trata de relación de liderazgo – entendida como la he planteado en este trabajo- ninguna de estas siete dimensiones debería faltar en su estudio. A continuación mis razones y criterios para escogerlas:

a) *Número o cantidad*: Siete (7) es un número de dominios (variables) suficiente y manejable para entender y explicar razonablemente la esencia de la relación de liderazgo.

b) *Importancia y relevancia*: Son dominios importantes, necesarios, relevantes y pertinentes para el entendimiento del concepto relación de liderazgo.

c) *Interés académico y experiencia personal-profesional*: Estos dominios son de mi mayor interés académico, me resultan enteramente familiares en términos de experiencia profesional de más de cuatro décadas, y me permiten por ello aportar al proceso.

d) *Presencia en las teorías (TLS y TAH) a contrastar*: Los siete (7) dominios elegidos están todos presentes de alguna forma en las dos teorías de liderazgo (TAH y TLS) que contrastaré.

e) *Identificables y diferenciables*: Los siete (7) dominios -grupos conceptuales diferentes de conocimientos y habilidades- son identificables y diferenciables en las interacciones líder - seguidor, a pesar de ser complementarios entre sí y afectarse unos a otros.

f) *Instrumentales para cumplir con el objetivo del trabajo*: Por último, utilizando estos dominios como variables diferentes, puedo contrastar y tender puentes entre dos teorías (TAH y TLS) que explican la relación de liderazgo de forma diferente.

A continuación presento y desarrollo detalladamente cada uno de los siete dominios de la relación de liderazgo apoyándome en diferentes autores que, en mi concepto, son relevantes y representativos de cada uno de los temas; todos ellos aportan marcos conceptuales sólidos, amplios y provocadores para que este acápite le permita al lector conectar más profundamente los distintos elementos que materializan la relación de liderazgo. Además, es ocasión personal para cuestionarnos, entendernos mejor, y proponernos mejoras en relación con nuestra propia conducta en cada dominio, bien sea como líder o como seguidor.

II.2.1. Poder

El poder de los líderes en la antigüedad, podríamos generalizar, provenía fundamentalmente de la *legitimidad* que le daban sus seguidores, sin embargo en la moderna sociedad industrial y del conocimiento, los “líderes” son nombrados por los altos directivos que ostentan los cargos con mayor nivel jerárquico. Puedo afirmar que en estas organizaciones burocráticas actuales los *colaboradores* son más bien *subordinados* y tienen muy poco *poder* para contribuir plenamente, o hacer de contrapeso de sus superiores. Las grandes *asimetrías* generadas por la citada situación, crea una forma de liderazgo que en muchas oportunidades resiente a los colaboradores y los previene de contribuir como normalmente deberían, pudieran y quisieran. Es por esto que el tema del *poder*, considerado por Koontz y Weihrich como “El primer componente del liderazgo”¹²⁷, es de capital importancia en la *relación de liderazgo*, y por ello he de entrar a compartir con el lector sus definiciones, tipos, fuentes, límites, relación con la autoridad

¹²⁷ Koontz H., y Weihrich H., *Elementos de Administración*, 2013, McGraw-Hill, México, P.303

y la influencia, y otros aspectos del mismo, para ir buscando elementos de respuesta a algunas de las preguntas recurrentes que sobre el *poder* surgen en las organizaciones.

II.2.1.1. Definición de poder

Consultada la definición de poder en la RAE, y para nuestros fines con orientación organizacional, de las seis acepciones que tiene esa palabra, solamente la primera nos da algunos elementos importantes para entender “poder”. Del latino **potēre*. Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo.¹²⁸

Al concepto “poder” los tratadistas, bien sean académicos o prácticos, le dan muchas definiciones y usos. Describe la capacidad o habilidad para desarrollar una acción. Se aplica también a quien tenga mayor fortaleza corporal, intelectual o emocional en relación a otro y que puede superarlo en el campo racional o físico. Implica control y dominio sobre alguien más para mandar y lograr algo.

Los sociólogos debaten si el *poder* puede ser visto como algo que *constrñe la acción* del ser humano o, por lo contrario, *permite que la acción sea posible* total o parcialmente. En las organizaciones se puede observar cómo en ocasiones el poder de algunos líderes facilitan paralelamente el desarrollo de las personas y el cumplimiento de metas, así como en otros casos se puede afirmar que el mismo poder en otros líderes lleva a la confusión, conflicto, frustración y apatía al logro de resultados. Esto nos lleva a una conclusión a priori: que lo más importante no es cuánto poder se tenga sino quién lo tenga y cómo se utilice.

Hersey y Blanchard definen liderazgo “...como todo intento de influenciar a otros” y definen *poder* como “...la *potencialidad de influir*, un recurso que capacita al líder para conseguir el cumplimiento y compromiso de otros.”¹²⁹ Es interesante ver cómo para estos autores del liderazgo situacional (TLS) el concepto de *poder* está íntimamente relacionado con la *potencialidad*, la capacidad de hacer o conseguir algo que todavía no es un acto – que no existe-.

¹²⁸ Cfr. <http://dle.rae.es/?id=TU1KCfY|TU2nLT0>, consultado abril 9, 2017

¹²⁹ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 140

Para J.A. Pérez López, autor de la teoría de la acción humana (TAH), “El poder significa la capacidad de influir a través de la coacción externa –poco importa que los estímulos coactivos sean positivos o negativos- en el comportamiento de otras personas. El poder tiene, pues, una *instrumentalidad para controlar externamente* las acciones de otros agentes.”¹³⁰ Es claro para el profesor Pérez López que cuando habla de poder lo hace, en gran medida, en referencia al rol o la posición que desempeña el actor.

Robbins define *poder* como la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B para que este haga lo que de otra forma no hubiese hecho. Esta definición es interesante porque implica: un potencial de influencia de A, una dependencia de B y una discrecionalidad o libertad para actuar también de B. Este autor nos da además pistas interesantes cuando, haciendo la distinción entre liderazgo y poder, separa estos dos conceptos e introduce un argumento valioso relativo a fines y medios refiriéndose así: “Los líderes usan el poder como un medio de alcanzar las metas grupales... Los líderes logran metas, y el poder es un medio que facilita su logro... ¿Qué diferencias hay entre los dos términos? El *liderazgo* se relaciona con la *compatibilidad de objetivos*. El *poder* no requiere esta compatibilidad, sino solo *dependencia*; entendida esta como la relación de B con respecto a A cuando A posee algo que B requiere.”¹³¹

Robbins destaca entonces este aspecto importante de que “...el poder es una función de dependencia. Entre mayor sea la dependencia de B con respecto de A, mayor es el poder de A en la relación.”¹³² Podemos entonces concluir que una persona tiene poder sobre otra en la medida que controle lo que la otra desee.

II.2.1.2. Tipos y fuentes de poder

¿Qué tipos de poder hay y de dónde viene éste? ¿Qué es lo que da influencia a un individuo sobre otros?; este tipo de preguntas se las hacen muchas personas tanto en la vida académica, como laboral y particular. Se buscan respuestas de todo tipo, desde las más complejas hasta las más sencillas, o simples “recetas”; la verdad es que muchos autores han estudiado el tema desde la antigüedad hasta nuestros días; recordemos sólo

¹³⁰ Pérez López J. A. *Liderazgo*, Barcelona: IESE, 1997, p. 42

¹³¹ Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Education, 1999, p. 451

¹³² Idem, p. 451

por poner algunos ejemplos, los conceptos romanos de *potestas* y *auctoritas*, y actualmente, uno entre muchos, el concepto de “El fin del poder” en el libro del mismo nombre de M. Naim, y entre esos dos extremos en el tiempo encontramos, entre miríadas, algunos autores icónicos como Maquiavelo en “El Príncipe”, Hobbes en “Leviatan”, Weber en “Economía y Sociedad”, Drucker en toda su larga obra ... cada uno de ellos haciendo contribuciones muy importantes al concepto de *poder*. Como sería interminable la lista de autores reconocidos por analizar, en este trabajo me remitiré solamente a los contemporáneos más relacionados con el tema principal de estudio.

Comienzo por recordar que tradicionalmente se han definido dos grandes tipos de poder, el *posicional* y el *personal*. Ya Maquiavelo, en el siglo XVI, trataría estos conceptos cuando hace la pregunta si para el príncipe era mejor ser *amado o temido*. A. Etzioni, sociólogo actual y padre del “comunitarismo”, define “Élites” a los grupos de personas que tienen *poder* directo sobre los participantes en niveles inferiores en las organizaciones y afirma que los individuos que pertenecen a ellas, se diferencian en función de la fuente de poder que tengan – haciendo referencia en parte a la visión tradicional del poder posicional y personal (“potestas y auctoritas”) y parte a algunos de los elementos propuestos en el trabajo de French y Raven-. Unos basarán su poder en la *posición* que ocupan en la organización, otros en sus características *personales* y otros en *ambas*. También afirma Etzioni que los primeros serán coercitivos, remunerativos, o normativos; los segundos son referidos como líderes, y los terceros que tienen ambas características son llamados líderes formales.¹³³

Robbins al definir el poder como la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A, hace la diferencia de *poder formal o posicional* y *el poder personal*, diciendo que el poder formal se basa en la posición que tiene un individuo en una organización, y que proviene de la capacidad de obligar o recompensar, por su misma posición jerárquica. Afirma también que se puede tener poder personal basado en las características únicas y propias del

¹³³ Cfr. Etzioni A., *A comparative Analysis of Complex Organizations*, 1961, Free Press, Simon and Schuster Inc., p. 153-155

individuo como son por ejemplo la experiencia, el respeto, y admiración de los demás.¹³⁴

Cuando hablamos de los distintos *tipos de poder* es obligatorio hacer referencia a Max Weber quien en su obra “Economía y Sociedad”, a principios del S XX, propuso los *tres tipos puros de dominación legítima* y allí afirma que el fundamento primario de su legitimidad puede ser:

1. De carácter *racional*: que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).

2. De carácter *tradicional*: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).

3. De carácter *carismático*: que descansa en la entrega extra-cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada autoridad carismática).¹³⁵

Avanzando más allá de los distintos tipos de poder y profundizando en las *fuentes del poder* mismo, French y Raven, psicólogos sociales, propusieron en 1959 su *teoría de influencia social y poder*; en ella proponen las cinco fuentes o bases del poder que dan respuesta a lo que determina las reacciones de quienes son objeto del poder. Estos autores afirman que la fuente o base del poder radica en la relación misma entre líder – seguidor.¹³⁶ Varios autores han desarrollado y propuesto clasificaciones de bases del poder bastante parecidas y usando los mismos conceptos u otros muy similares, sin embargo, el marco ofrecido por French y Raven es el más ampliamente aceptado y mencionado.

¹³⁴ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 1999, p. 452

¹³⁵ Cfr. Weber M., *Economía y Sociedad*, 1964, Fondo de Cultura Económica: España, p. 172

¹³⁶ Cfr. French J. R. P. y Raven B., “The bases of Social Power”, *Classics of Organizational Behavior*, 2011, Long Grove, IL: Waveland Press, Inc. (Reprinted Institute of Social Research), 1959. P. 398-402

Estas son las cinco bases o fuentes del poder que proponen French y Raven:

(1) *Poder coercitivo*: Percepción del empleado de la capacidad de su supervisor para *castigarlo* si falla en su obediencia (reducción sueldo, sanciones varias, despidos,...). El *miedo* asegura la *efectividad* del poder.

(2) *Poder de recompensa*: Percepción del empleado de que su supervisor podría recompensar materialmente acciones deseadas (promoción, aumento sueldo, entrega de beneficios,...).

(3) *Poder legítimo o burocrático*: Percepción del empleado de que su supervisor, por su posición relativa y rol dentro de la organización, tiene derecho a dirigir y controlar su conducta por historia o tradición organizacional, autoridad delegada, etc.

(4) *Poder de experto*: Percepción del empleado de que su supervisor posee mayor experiencia laboral y conocimientos técnicos y/o profesionales en un área determinada que la organización requiere y valora.

(5) *Poder referente o carismático*: Aquel basado en los deseos del empleado de identificarse con su supervisor por la admiración personal que despierta su trato, personalidad, y habilidad social. Aquí la persona sometida al *poder* toma como *modelo* al *portador de poder* y trata de actuar como él.¹³⁷

French y Raven afirman que es más importante la *percepción* que del poder tengan los colaboradores, que la *cantidad* misma de *poder* que tenga el líder, y que el uso del poder basado en distintas fuentes puede tener reacciones y consecuencias diversas. Es un hecho en la práctica que cuando se usa el *poder coercitivo* se incrementa la *resistencia* y se pierde la *atractividad*, en cambio cuando se incrementa la *recompensa*, también lo hace la *atractividad* y se disminuye la *resistencia*.¹³⁸

La integralidad y mutua afectación de las cinco bases del poder del modelo que proponen

¹³⁷ Cfr. <http://personal.us.es/einfante/uploads/PUBLICACIONES/articulodepoder.pdf>, consultado abril 11, 2017

¹³⁸ Cfr. French J. R. P. y Raven B., *The bases of Social Power*, *Classics of Organizational Behavior*, 2011, Long Grove, IL: Waveland Press, Inc. (Reprinted Institute of Social Research), 1959. P. 398-402

French y Raven se hace evidente cuando sus autores dicen que no es posible encontrar un caso real de poder que esté relacionado con sólo uno de estos cinco elementos, pues la relación diádica líder – seguidor es compleja y está caracterizada siempre por múltiples variables sobre las cuales se constituyen las bases o fuentes de poder.¹³⁹

Teniendo en cuenta lo presentado anteriormente, podríamos agrupar las cinco fuentes o bases del poder de French y Raven en los dos tipos de poder que plantea A. Etzioni así: Las fuentes o bases del *Poder Posicional* son: la *coerción*, *recompensa* y *jerarquía legítima*. y las bases o fuentes del *Poder Personal* son: las de *experto*, y *referencia o carismático*. Las fuentes o bases explican por si mismas las características de cada tipo de poder ejercido.

Según Robbins es interesante que muchas investigaciones concluyan con mucha claridad que las fuentes personales del poder son las más eficaces. Aclara además que las fuentes de poder del experto y referente se relacionan positivamente con la satisfacción de los empleados con sus supervisores, su compromiso organizacional y desempeño, mientras que las fuentes de coerción, recompensa y legítimo, parecen no relacionarse de manera evidente con estos resultados. Afirma además este autor que los comportamientos coercitivos, en la realidad, son contraproducentes en cuanto a que frecuentemente se relaciona de manera negativa con la satisfacción y compromiso de los empleados.¹⁴⁰

Es obvio entonces que la relación de poder no es simple ni estática, esta tiene la posibilidad de debilitarse o incrementarse en función de la manera como se utilicen las distintas bases del mismo.

Para ofrecer a los líderes y seguidores una herramienta que les proporcione información confiable sobre sus fuentes de poder, Hersey y Natemeyer desarrollaron un modelo modificado del de French y Raven -usando siete bases y no cinco- llamado “Perfil de percepción de poder” con el que determinan, en cada caso, cuáles son las bases del poder más y menos desarrolladas de los líderes. Esta herramienta de doble vía mide la auto-percepción y la percepción del otro, en cada base o fuente de poder, para tener la

¹³⁹ Cfr. Idem.

¹⁴⁰ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Education, 1999, p 453

información más completa y útil posible, con el fin de entender y mejorar la manera como se hace uso del poder.¹⁴¹

II.2.1.3. Influencia: El doble principio Poder – Autoridad

Hemos visto en todo el desarrollo del presente trabajo que *liderazgo* es por naturaleza, *influencia*, y definiendo el *poder*, es repetitiva la expresión “*potencialidad de influir*”. El poder en las organizaciones se concreta a través de la “*influencia*”, entendida como la capacidad de transformar, cambiar comportamientos, dirigir, y lograr cosas que no existían antes. Como vemos, hay una conexión directa entre liderazgo, poder e influencia. Los *líderes*, por tanto, deben ser muy conscientes de la importancia del *uso deliberado y cuidadoso del poder* en el proceso de influencia exitosa en sus colaboradores.

En el esquema de pensamiento anterior, y para profundizar la explicación del concepto “*influencia*”, debo anotar que hay un término que pocos autores lo integran decididamente cuando hablan del *poder*, y es el de “*autoridad*”. Para entenderlo mejor comienzo por hacer una conexión con dos categorías básicas, definidas desde los romanos, y que son *potestas* y *auctoritas*. Alvaro d’Ors, académico de la Universidad de Navarra, citado por M. A. Vanney, las define así: “*la autoridad es el saber socialmente reconocido y potestad es el poder socialmente reconocido*”¹⁴². La *auctoritas*, es por naturaleza *personal* y consecuentemente indelegable, basado en *conocimiento* y *prestigio* (poder personal), mientras la *potestas* está íntimamente relacionada con la *posición*, por lo que su nominación es externa a la persona y sí es delegable (poder posicional). La suma de las dos anteriores categorías (poder y autoridad) constituyen la integralidad del concepto de *poder* hasta aquí definido, y así tener la plena capacidad de *influir* de una forma u otra a los demás. Es importante entender que por su naturaleza la *auctoritas*, en muchas ocasiones, debe actuar como límite de la *potestas* para evitar arbitrariedades de quienes ostentan el poder.

¹⁴¹ cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, p. 157

¹⁴² Vanney, M. A., (2009). “Potestas, auctoritas y estado moderno – apuntes sobre el pensamiento de Alvaro d’Ors”. *Cuadernos Empresa y Humanismo* – Cuaderno 109 – Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra, p. 33

Para apoyar el punto que traigo a discusión en el párrafo anterior, me apoyo en afirmaciones de J. A. Pérez López en “Liderazgo” donde hace ver la necesidad de un *doble principio* para explicar la *influencia* de una persona en lo que hace otra, y dice que ese doble principio corresponde a la distinción clásica entre *poder* y *autoridad* (*potestas* y *auctoritas*), que sin estos dos elementos es imposible explicar la “influencia”. También comenta que reducir esa “influencia” y llamarla “poder” es una ingenuidad y una contradicción. Dice también que la *autoridad* tiene la capacidad de *unir* más a las personas en las organizaciones y por ello podría llegar a ser más fuerte que el poder,¹⁴³ por lo que, como diría el profesor Pérez López, la autoridad tendería, en el tiempo, a hacer el poder menos necesario.

Los líderes por tanto deben desarrollar las habilidades necesarias para ejecutar bien los dos términos de la ecuación de la influencia: poder y autoridad, pues no todas las situaciones que se viven en el día a día de los negocios se resuelven únicamente con uno o con otro principio. En algunas oportunidades para resolver problemas graves, y urgentes se tendrá que usar de manera más acusada el poder derivado de una posición jerárquica que tiene unas responsabilidades específicas e irrenunciables, en otras, se tendrá que acudir a las habilidades propias de una persona con reconocido conocimiento, sabiduría y credibilidad, para que genere la confianza y apoyo necesario, y así lograr cambios y transformaciones que “por decreto” no sería posible implementar. Por último, la experiencia muestra que en la vida real no siempre el uso preponderante del *poder* o de la *autoridad* es la forma correcta -a corto y largo plazo- de solucionar situaciones complejas; por lo tanto, se requerirá por parte del líder una *mezcla apropiada* en el ejercicio del *poder* y de la *autoridad*, en cada *situación*, para conseguir en una forma eficaz y equilibrada los resultados en términos de cumplimiento y de compromiso.

II.2.1.4. Comentarios finales Poder

Quiero cerrar este aparte sobre el *poder* con una visión muy *sociológica* del mismo. Charles Perrow, en su libro, *Sociología de las Organizaciones*, y con una aproximación de *teoría de juegos*, afirma que el *mayor poder de algunos* se produce a costa del *menoscabo del poder de otros* y que las organizaciones facilitan esa generación de un

¹⁴³ Cfr. Pérez López J. A. *Liderazgo*, Barcelona: IESE, 1997, p. 38

poder de suma cero, basada en una distribución desigual del mismo. Lo anterior, enfatiza el autor, facilita más una perspectiva de “poder sobre” que de “poder con”¹⁴⁴ Estos planteamientos sobre el *poder* nos hacen concluir que hay una concepción de *poder total limitado* y sin capacidad de crecer, que lo que cambia es su distribución, pero no su tamaño.

Hay organizaciones donde sus líderes y colaboradores son capaces de generar más poder en su totalidad y distribuirlo mejor, a través de estructuras más planas (menos niveles organizacionales) y procesos internos que exigen “empoderamiento” y altos niveles de delegación; esto significa tener organizaciones donde sus líderes y colaboradores den cada vez más peso a la *autoridad*, *poder personal* o *auctoritas* y menos al *poder*, *posición jerárquica* o *potestas*. En estas organizaciones, sus componentes deben tener claro que para manejar eficazmente tanto el *poder* como la *autoridad*, se requiere de ellos una capacidad clara de confrontar y la conciencia que este es un proceso dinámico y que lleva tiempo.

A manera de transición al siguiente dominio -“Libertad”- quiero compartir el pensamiento de J. A. Pérez López sobre poder, autoridad y libertad, el cual me ayuda a conectar de una forma eficaz, y razonable la línea de desarrollo del presente trabajo. Dice el profesor Pérez López “Sin la noción de *autoridad*, sería ininteligible el funcionamiento de cualquier organización humana: si el *poder* fuese el único principio capaz de coordinar las acciones individuales, la propia idea de una organización de *seres libres* resultaría contradictoria.”¹⁴⁵ Si nuestra concepción de la organización incluye el convencimiento de que está basada en relaciones y constituida por seres libres, entonces será claro que la sola utilización del poder como instrumento de influencia –liderazgo- es insuficiente para el manejo de la misma.

II.2.2. Libertad

La libertad es la esencia del hombre, y el liderazgo es la interacción de estas libertades,

¹⁴⁴ Cfr. Perrow C., *Sociología de las Organizaciones*, Mc Graw-Hill, 3ª Ed., 1991, p. 317

¹⁴⁵ Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, p. 38

lo que hace concluir a priori que tanto líderes como seguidores son personas libres, y la relación de liderazgo por tanto tiene esta característica. Los actores de la relación la construyen libremente y de manera recíproca, ejerciendo cada uno su capacidad de pensar, decidir, actuar y aprender. Entre los dos, logran el éxito en la consecución efectiva de las metas organizacionales y personales que consideran buenas.

Actualmente los hombres, sean líderes o seguidores, han hecho equivalentes el ejercicio de la libertad, con la realización personal y se define la libertad como un derecho y un ideal al que no se puede ni se quiere renunciar en ningún aspecto.

A manera de iniciación de este acápite cabe preguntarnos ¿Qué tanta *libertad* tiene el líder y seguidor en la *relación de liderazgo*, y qué tanto las organizaciones promueven y protegen la libertad de estos? Para responderla es necesario profundizar en lo que significa *libertad*, sus implicaciones, elementos, tipos, límites, y ver cómo todo esto se concreta en la *relación de liderazgo* y el impacto que tiene en los procesos de delegación, toma de decisiones y niveles de autonomía. La manera como las organizaciones conciben la libertad tendrá un impacto directo sobre la definición de su estrategia, estructura y cultura, y marcará su forma única de crear valor y conseguir resultados.

En el desarrollo diario de la relación imperfecta del liderazgo, donde líder y seguidor ejercen continuamente su *libertad*, se presentan permanentemente luchas, resistencias y aceptación entre los protagonistas; como consecuencia de esta interacción se consiguen diferentes niveles de uso de las capacidades individuales para realizar las metas, cumplir con los compromisos, y lograr satisfacción. ¿Cómo maximizar ese potencial de uso de capacidades individuales y satisfacción? Pondré un ejemplo actual donde los llamados “millennials” representan uno de los desafíos que tienen los líderes en las organizaciones para que contribuyan al más alto nivel en las organizaciones; ha de lograrse dentro de un ambiente y estilo de dirección que estimule, oriente y permita el uso pleno de su propia libertad para conseguir altos niveles de creación de valor y desarrollar líderes a todo nivel en la organización. Las empresas deben diseñar nuevos modelos relacionales basados en el uso pleno de la libertad, donde haya simetría en lo fundamental de la naturaleza humana, y así incrementar continuamente la capacidad de aportar, comprometerse y realizar su máximo potencial.

II.2.2.1. Definiciones de libertad

Según la Real Academia de la Lengua Española RAE, “la libertad (Del lat. libertas, -ātis) es, en su primera acepción, la Facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos”¹⁴⁶.

En las acepciones 2, 4 y 5 de la RAE, que están relacionadas con el tema primario de este trabajo, se define también libertad como el estado de alguien que no es esclavo, falta de sujeción y subordinación, y derecho a la libre determinación. En la medida que avancemos en este aparte tendremos más elementos para contrastar estas acepciones.

De acuerdo a lo anterior podríamos entender que la libertad tiene que ver con la capacidad del ser humano de escoger por él mismo entre múltiples opciones –inclusive hacer nada– en las diferentes situaciones de la vida, y que cualquier opción que defina y actúe sobre ella, tiene una contrapartida inexorable que es la *responsabilidad*. Como el ser humano está permanentemente tomando decisiones para actuar, la libertad se constituye en el fundamento y piedra angular de la acción humana, que idealmente debe estar inspirada por una finalidad (teleología), que es la búsqueda del bien.

No podemos olvidar que la libertad para todas las personas es uno de los bienes más preciados, y que por ella y su conservación tantos han ofrecido su propia vida.

Todos los actos humanos presuponen a la libertad para poder ser moralmente imputables y es lo que llamamos el “libre albedrío”, que según la RAE, es: “La potestad de obrar por reflexión y elección.”¹⁴⁷ El ser humano, en uso de su libre albedrío, tiene entonces la capacidad de obrar según considere y elija. Esto implica que las personas tienen naturalmente libertad para tomar sus propias decisiones y que tiene implicaciones éticas, como la responsabilidad de los individuos por las consecuencias de sus propias acciones.

Es importante en este punto hacer la distinción entre *libertad* y *autonomía* pues en el día a día de las organizaciones se tiende a manejar como un concepto muy similar cuando de

¹⁴⁶ <http://dle.rae.es/?id=NEeAr5C>, Consultado el 04,04,17

¹⁴⁷ <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=1Wkkkf6>, Consultado el 19,04,17

verdad es subordinado. Robbins de una forma simple aclara que la “*Autonomía* es el grado en el que el trabajo proporciona libertad y discreción sustancial al individuo para que programe su trabajo, y para determinar los procedimientos que usará para llevarlo a cabo.”¹⁴⁸

Para J.A. Pérez López, la *libertad* es tan importante y tan independiente del *poder* y la *autoridad* en los procesos de liderazgo, que afirma lo siguiente: “La *autoridad* se basa en la *libre aceptación*, por parte de quienes obedecen y ni siquiera (el poder) es capaz (por sí sólo) de asegurar el logro, pues depende del uso de otra fuerza -la libertad- que escapa a cualquier poder externo a las personas, por grande que este sea... Incluso el poder es incapaz de mejorar la humanidad de la propia persona que lo ejerce: esa mejora depende de cómo es usado libremente por ella.”¹⁴⁹

Para el profesor Pérez López, citado por G. Pardo Koppel, la *libertad* es la capacidad que tiene un ser humano de aplicar su propia energía potencial del modo que *quiera*, la considera operativa, y es independiente en cuanto al uso de la razón, pues piensa lo que *quiere*, y afirma sin vacilaciones que para que se logre algo se necesitan dos libertades, la del agente activo y la del reactivo -líder y seguidor-.¹⁵⁰

A esos actos que parten de nosotros, por así decir, los solemos llamar “actos libres” y pueden descomponerse en dos más simples: el del querer mismo y el de hacer ese algo (i.e.: querer escribir y escribir). Los actos del *querer* son actos de *voluntad* mientras que los de *hacer* son actos *motores* o rememorativos; cuando estos segundos se realizan queriendo, los tenemos por actos libres, pertenecientes a la voluntad (voluntarios) por consiguiente, a ellos alcanzará la calificación moral. Si alguien nos impide o fuerza a no hacer algo que queremos hacer por nosotros mismos, decimos que no hemos sido libres

¹⁴⁸ Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, México, Pearson Education, 1999, p.276.

¹⁴⁹ Pérez López J. A. *Liderazgo*, Barcelona: IESE, 1997, p.38.

¹⁵⁰ Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. Bogotá: INALDE - Universidad de la Sabana, 1999, p. 71-73

o que no hemos tenido libertad. La *libertad* de los actos del *querer* no se refiere al poder hacer, sino al *poder querer*, que es lo que caracteriza *la libertad interior*.¹⁵¹

Para I. Berlin, alguien es *libre* en la medida en que ningún hombre ni ningún grupo de hombres interfieren en su actividad. En este sentido, la *libertad* es, simplemente, el ámbito en el que un hombre puede actuar sin ser obstaculizado o coaccionado por otros. La *coacción implica la intervención* deliberada de otros seres humanos dentro del ámbito en que yo podría actuar si no intervinieran.¹⁵²

Históricamente parece existir una lucha interna en los humanos, entre el intento de esclavizar a otros y la lucha por evitar que se les esclavice. No toleran perder la libertad y al mismo tiempo se les hace difícil permitir la libertad de los otros.¹⁵³ En las organizaciones burocráticas actuales, y en las formas del S XXI, no hay duda que estos rasgos de dominación y resistencia se conservan en mayor o menor proporción.

II.2.2.2. Tipos de libertad

Los tratadistas de la *libertad* la abordan y clasifican de distintas maneras para facilitar y sistematizar su estudio, análisis y discusión. A continuación, presento las formas más comunes de hacerlo.

Libertad interna y externa - de elección y de acción

Esta forma de categorizarla sigue un criterio de orden de proceso donde no puede existir una sin la otra. Para ejercer la libertad primero se tiene que hacer una evaluación – reflexión para definir una opción (libertad interna), y una vez hecho lo anterior, se puede proceder a actuar (libertad externa). Esto es, primero se elige y luego se actúa, es un proceso que fluye de dentro del ser humano con actividades pertenecientes a la inteligencia y voluntad, hacia lo externo del ser que es más físico-motor.

La *libertad interna* o de *elección* se refiere a la capacidad de *auto-determinarse* e implica

¹⁵¹ Cfr. Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, Pamplona, EUNSA, 2008, p.54

¹⁵² Cfr. Berlin I., *Cuatro ensayos sobre la libertad*, Madrid: Alianza Editorial, 1993, p.192

¹⁵³ Cfr. Morales de Romero N. M., “La libertad para crecer y preferencias de liderazgo”, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Volúmen 27, Número 2, 2008, Pág- 87-102, P.90

el uso de la inteligencia y la voluntad. Consiste en el reconocimiento del *propio poder para decidir* una de las diversas opciones presentes en una situación, sin coacción alguna. Este *acto libre implica la voluntad del individuo*, quien se auto-determina a realizar o no el acto. Esta *libertad interior* es el *poder* de la *voluntad basada en motivos racionales* para entender por qué se toma la decisión, y constituye la *base de la moralidad* que nos justifica el hecho de ser “Libres de decidir lo que queremos hacer”.

La *libertad externa o de acción*, faculta el ejercicio de actuar o “poder hacer”: consiste en *obrar sin coacción exterior* y eliminando o minimizando cualquier imposición del ambiente o terceros. Sólo en esos casos puede denominarse libre una acción. En la práctica, la *libertad externa o de acción* es la que me permite decir: “Soy libre de hacer lo que he decidido, nadie me impide movilizarme y actuar del modo que me parezca oportuno dentro de las leyes y costumbres del lugar donde me encuentre”. Ese es el tipo de *libertad* que se pierde en mayor o menor medida cuando alguien está preso, en una dictadura, o en una organización con jefes extremadamente autoritarios.

La libertad externa e interna *no puede existir la una sin la otra*, pues la libertad externa se minimiza cuando no hay autonomía o independencia en el individuo. Esto es, si el individuo no elige o no tiene la suficiente capacidad de elegir, no hay nada sobre lo cual este pueda actuar. Poniendo un par de ejemplos para ver la interdependencia entre ambos tipos de libertad, ¿para qué quiero tener libertad de expresión (externa) cuando no tengo nada que decir (interna)? O ¿para qué decido (interna) si, por razones diversas, no puedo actuar (externa)? O ¿para qué quiero tener libertad de asociación (externa) si con ella no resuelvo mis conflictos-aspiraciones (internos)?

Libertad positiva y negativa

Otra forma distinta de abordar el tema de la libertad lo realiza I. Berlin, inspirado en E. Fromm donde plantea dos puntos de vista diferentes para analizarla: “la libertad positiva” y la “libertad negativa”, que para nuestro análisis la aplicaremos tanto a la *libertad externa* como a la *interna*.

I. Berlin llama a la *libertad* en un primer sentido “negativa”, el que está implicado en la respuesta que contesta a la pregunta “¿cuál es el ámbito en que al sujeto –una persona o

un grupo de personas– se le deja o se le debe dejar hacer o ser lo que es capaz de hacer o ser, sin que en ello interfieran otras personas?”. El segundo sentido, que la llama “positiva”, es el que está implicado en la respuesta que contesta a la pregunta de “¿qué o quién es la causa de control o interferencia que puede determinar que alguien haga o sea una cosa u otra?”. Estas dos cuestiones son claramente diferentes, incluso aunque las soluciones que se den a ellas puedan mezclarse mutuamente.¹⁵⁴

En este punto, en otras palabras y de una forma sencilla, puedo decir que la *libertad negativa* absuelve la cuestión: ¿puedo hacer lo que deseo? y la *libertad positiva* nos remite al interrogante: ¿puedo escoger y decidir sobre el objeto de mi querer?

La *libertad positiva*, es producto de la aspiración por parte de la persona de ser su propio dueño y querer que su vida y sus decisiones dependan de él mismo, y no de fuerzas exteriores, ser el instrumento de sí mismo y no de los actos de voluntad de otros hombres, querer ser sujeto y no objeto, ser movido por razones y por propósitos conscientes, querer actuar, participar, decidir, y no que decidan por él.

Con respecto a la *libertad negativa* Berlin comenta que se es libre cuando ningún hombre interfiere en la actividad, por lo que este puede actuar sin ser obstaculizado por los demás. Y textualmente afirma: “Yo no soy libre en la medida en que otros me impiden hacer lo que yo podría hacer si no me lo impidieran; y si, a consecuencia de lo que me hagan otros hombres, este ámbito de mi actividad se contrae hasta un cierto límite mínimo, puede decirse que estoy coaccionado o, quizá, oprimido.”¹⁵⁵

I. Berlin mostrando cómo las dos formas de *libertad positiva y negativa* son las dos caras de la misma moneda aseguraba que: “La libertad que consiste en ser *dueño de sí mismo* (positiva) y la libertad que consiste en que *otros hombres no me impidan* decidir (negativa) como quiera, pueden parecer a primera vista conceptos que lógicamente no

¹⁵⁴ Cfr. Berlin I., *Cuatro ensayos sobre la libertad*, Madrid: Alianza Editorial, 1993, p.188

¹⁵⁵ Idem., p. 189

distan mucho uno del otro y que no son más que las formas negativa y positiva de decir la misma cosa.”¹⁵⁶

En la *libertad externa o de acción*, podemos encontrar dos formas (Fromm y Berlin): la negativa o “libertad de”, y la positiva o “libertad para”. La libertad negativa o “libertad de”, es vista como “liberación” de las restricciones ambientales y de las prohibiciones arbitrarias cuando ya existen, no hay imposiciones para la acción; O como la auto-defensa de la persona ante la intención de otros por someterla o violar sus derechos individuales y sociales (Asertividad). La libertad positiva llamada también “libertad para” se conceptualiza como la capacidad para escoger una acción o decisión dentro de un rango amplio de alternativas construidas por la propia persona, teniendo en cuenta las restricciones naturales (biológicas, psicológicas y sociales), pero no las impuestas por otros; es la posibilidad de actuar del modo elegido por uno mismo.¹⁵⁷

En la libertad externa, y en el sentido de la libertad negativa, nadie puede entonces obligarme o impedirme emitir opiniones (libertad de expresión), o a que me asocie con otros (libertad de asociación), o que piense de una determinada forma (libertad de conciencia); y en el sentido de la libertad positiva yo puedo actuar -haciendo o dejando de hacer- del modo que determine en función de mi decisión entre diferentes opciones.

En la libertad interna o de elección, (que es la libertad de la voluntad, el libre albedrío - por juntar la inteligencia y la voluntad- y por la que se asume la responsabilidad y consecuencias del decidir y actuar), también encontramos la libertad negativa y positiva. La libertad negativa en la interna es la ausencia de constricciones interiores o criterios que limitan, restringen, y determinan una elección o decisión voluntaria, considera la libertad como la independencia y la capacidad de decir sí o no, hacer o no hacer; esto último nos lleva a concluir que en la libertad negativa de la libertad interna puede estar,

¹⁵⁶ Berlin I., “Dos conceptos de libertad”, Esta conferencia fue dada como «Inaugural lecture» en la Universidad de Oxford el 31 de octubre de 1958, y publicada ese mismo año por la Clarendon Press. <http://kybernavutas.mx/filesblog/37c454c7-c87f-4d15-81a3-516f13de354f.pdf>. Consultada abril 21 de 2017. P.9

¹⁵⁷ Cfr. Morales de Romero N. M., “La libertad para crecer y preferencias de liderazgo”, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Volúmen 27, Número 2, 2008, Pág- 87-102, P.88...

al mismo tiempo, la virtud y el vicio y la capacidad de hacer el bien o el mal.

Descartes habla de la “libertad de indiferencia” refiriéndose a no tener preferencias por estar en la situación que “todo me da igual”, en ese caso, el nivel de uso de *libertad interior* es muy bajo pues hay ausencia de constricciones y criterios de decisión.

La *libertad positiva* en la *libertad interna*, tiene que ver con lo que llamamos “libertad para” que es la posibilidad de auto-gobernarse y ser autónomo, elegir sus propias metas y el destino de su propia vida, tener conciencia de para qué se quiere ser independiente. En cada elección o decisión, el individuo se auto-determina y se auto-limita, pone en equilibrio el todo y a él mismo como parte integral. Con la libertad positiva interna la persona refuerza sus opiniones, pensamientos, posiciones personales, crece como individuo y en su libertad a través del aprendizaje.

Libertad física, psicológica y moral

Para los fines propios de la Ética podemos distinguir tres clases de libertad: Física, Psicológica y Moral. Las dos últimas generalmente se agrupan en el concepto ya visto de libertad interna, en contraposición con la primera que tiene que ver con la llamada libertad externa.

La *libertad física* también llamada libertad de acción, o externa, consiste en la ausencia de barreras o impedimentos materiales que suprimen o, al menos disminuyen la posibilidad de acción física del hombre. Este tipo de libertad tiene menor importancia relativa en comparación con la libertad interna, que reside en la inteligencia y la voluntad. A una persona se le puede restringir más fácilmente su libertad física (externa) que su libertad psicológica y moral (interna).

La *libertad psicológica* caracteriza por excelencia al hombre, y es la capacidad de *auto-determinarse* apoyada en la *voluntad* y la *inteligencia*. Consiste básicamente en la posibilidad de *elegir-decidir*, derivada de su facultad de *pensar* y *querer*. Es por esta *libertad* que el hombre es dueño y *responsable* de sus actos, y se separa del pensamiento determinista. Por ser de naturaleza psicológica, es variable en cada persona.

La *libertad moral* es un tema controvertido en la filosofía. El libre arbitrio del ser humano

le permite hacer lo que considere mejor, sí y sólo sí, no perjudica a alguien con su decisión, y además, genera situaciones positivas para el bien común. La *libertad moral* es entonces la adhesión personal a los valores morales, de tal manera que permite una fácil elección por el recto camino de la moralidad. Este tipo de libertad está a su vez condicionada a los límites del poder, pues de ninguna manera puede ser aceptable el argumento de “...soy libre, luego puedo hacer lo que yo quiera...”. La capacidad de moldear nuestro querer o nuestras preferencias es lo que caracteriza la libertad moral, que es la libertad más alta, que nos dota con una dignidad peculiar, la dignidad moral; en verdad con la libertad moral podemos decidir qué ganas nos vengan.¹⁵⁸

A. Sison, profesor de la Universidad de Navarra, no habla de *tipos* sino de *niveles de la libertad*, y coinciden con los tres ya mencionados y aclara que, si la *libertad física* corresponde a un cierto poder y la *psicológica* a un poder de elección, la *libertad moral* se constituye sobre ambas como un poder de *elegir lo bueno*, esto es, lo que perfecciona la naturaleza de uno y su ser. Y haciendo aún más énfasis en la libertad moral demuestra cómo los hábitos la perfeccionan particularmente, ya que capacitan a la persona para desarrollar más acciones y a hacerlas mejor, tanto objetiva como subjetivamente.¹⁵⁹

La afirmación del profesor Sison nos lleva a conectar las virtudes, entendidas como hábitos positivos necesarios, desarrolladas con el apoyo de la libertad moral, para perseguir el bien en todas las acciones. Es muy importante entender, por la naturaleza interdependiente de la relación, que los tres niveles de la libertad están presentes no sólo en el líder sino en el seguidor.

II.2.2.3. Límites de la libertad

El carácter libre del obrar humano que hemos descrito todo este acápite, se nos presenta tan real como finito o limitado. En primer lugar, nos limita la cantidad de hechos, pues sobre los cuales escogemos son finitos, muchos otros se nos imponen sin poder hacer algo contra ellos o modificarlos (i, e., tiempo – espacio); Una segunda limitación es que no podemos elegir ser o no ser libres, somos forzosamente libres con la responsabilidad

¹⁵⁸ Cfr. Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, EUNSA, Pamplona, 2008, p.57

¹⁵⁹ Cfr. Sison A. J., *Liderazgo y capital moral*, EUNSA, Pamplona, 2012, p. 162 y 178

consecuente; una tercera limitación que tiene el ejercicio de nuestra libertad es que nuestras decisiones no dependen enteramente de nosotros sino también de los objetos, pues nuestro querer no es indiferente a ellos, nos inclinamos a ellos seducidos por su atractivo o repelidos por rechazables –ejercemos nuestra volición cuando algo nos motiva o solicita-.¹⁶⁰

El ejercicio de nuestra *libertad* se concreta en la sociedad todos los días y en ese contexto, *libertad* no es hacer lo que *queramos* sino lo que *debemos* hacer en sociedad; una persona cuando es verdaderamente *libre* piensa muy bien lo que va a hacer antes de ejecutar su *acción* a su manera, pues entiende que su *libertad* está en función del *derecho y libertad de los demás*.

Las leyes físicas, naturales, y positivas –artificiales- limitan también nuestra libertad. Podemos tener la libertad de volar, pero físicamente no podemos sin la ayuda de constructos humanos, podemos tener la libertad de movimiento y sin embargo si no tenemos una visa, no podemos entrar a un país que la exija.

Otra forma de limitación en el uso de la libertad y el empobrecimiento del trabajo en las organizaciones lo plantea Robbins aduciendo que en la medida que hay un mayor nivel de estandarización en los procesos de trabajo, los niveles reales de ejercicio de la libertad de los colaboradores se reducen sensiblemente explicando que: “...entre mayor es la estandarización menor es la aportación que tiene que introducir –el empleado- en la forma de ejecutar el trabajo. La estandarización no sólo elimina la posibilidad de que los empleados adopten comportamientos alternativos, sino que incluso cancela la necesidad de que consideren otras formas de actuación.”¹⁶¹

Una limitación muy importante que tiene el ejercicio de la *libertad* en las organizaciones burocráticas actuales tiene que ver con una de las críticas que se hacen al principio del condicionamiento operativo del conductismo, y es que no tiene en cuenta la individualidad del hombre, restringe la libertad de escoger y los sistemas de reconocimiento externos ignoran que el puesto en sí mismo puede motivar a las

¹⁶⁰ Cfr. Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, EUNSA, Pamplona, 2008, p.56

¹⁶¹ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 1999, p.525.

personas.¹⁶²

En mi propia experiencia empresarial fui testigo de muchas formas de limitación a la libertad de las personas por la cantidad de obstáculos de todo orden (psicológicos, económicos, políticos, sociales): entre ellos puedo mencionar algunos importantes como el miedo a decidir, a perder su empleo, a fallar, a ser rechazado; el fanatismo, indecisión, egoísmo excesivo de sus superiores, falta de conocimiento, debilidad en su propia voluntad, corrupción del sistema, falta o exceso de recursos, incomunicación, discriminación, intolerancia, tráfico de influencias, desigualdad... asimetría, etc. Todos estos hechos específicos ponen a prueba el ejercicio de la libertad de actuación de las personas en las organizaciones; la cultura, estructura, roles y responsabilidades crean para el individuo un ambiente que, entre otras cosas, los presiona, amenaza, prohíbe, y no permite su crecimiento y desarrollo; además, los estilos directivos excesivamente autoritarios o participativos los mecanizan, cohíben la participación, disminuyen la capacidad de proponer, arriesgarse y responsabilizarse. Los colaboradores estarían usando entonces más su libertad negativa tanto en su capacidad de elección como de acción. El gran potencial en las organizaciones es la plena utilización de la libertad en todas sus expresiones positivas.

II.2.2.4. Comentarios finales sobre la libertad

Las empresas están constituidas por seres libres y por tanto la naturaleza de las relaciones de liderazgo es libre. J. A. Pérez López cuando habla de las organizaciones, ratifica su naturaleza relacional y agrega que esta sigue un modelo de *sistema libre* porque la hacen seres humanos que son libres y las decisiones que toman esas personas son por tanto igualmente libres¹⁶³

Para hacer posible el pleno ejercicio de nuestra propia libertad hemos de conocernos a nosotros mismos, nuestras posibilidades, limitaciones y circunstancias. A pesar de que se supone que la mayoría de empleados debería aspirar a la plena utilización de su propia

¹⁶² Cfr. Steers R., M., y Porter L., W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, 1991, p.80-81

¹⁶³ Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. Bogotá: INALDE - Universidad de la Sabana, 1999, p. 141

autonomía y potencial, “No todas las personas prefieren la libertad y flexibilidad –que ofrecen- las estructuras orgánicas. Algunas son más productivas y están más satisfechas cuando las tareas del trabajo están estandarizadas y la ambigüedad es mínima: es decir, en las estructuras mecanicistas.”¹⁶⁴ Esto nos lleva a la conclusión de que encontraremos siempre personas que buscan incansablemente el ejercicio de su propia libertad, así como también otras que se acomodarán en estructuras de trabajo que les permita ser más mecánicas y definidas, donde las responsabilidades sigan siendo asumidas por sus superiores a cambio de ceder su propio *poder y libertad*.

Estas situaciones indeseadas se originan no solamente como consecuencia de las decisiones de los mismos empleados, si no, como resultado de una cultura impositiva y autoritaria organizacional que no permite la participación activa y real de los cuadros medios e inferiores en la definición de los destinos y formas de trabajo en las empresas. Una concepción del hombre más antropológica y menos mecanicista conseguirá la participación positiva y libre de los miembros de las empresas con su consecuente impacto en los procesos de creación de valor, la eficiencia y satisfacción.

Por lo anterior, desde la familia se ha de enfatizar tempranamente la independencia, la responsabilidad, el compromiso, la autodeterminación y autenticidad, apoyados en el proceso de educación desde niño hasta adulto para ayudarlo a conseguir el crecimiento en el uso correcto de su propia libertad –madurez-.

Una pregunta que siempre nos ronda cuando analizamos en profundidad el tema de la libertad es ¿Con el tiempo el hombre se hace más sumiso y conformista o se hace más libre e independiente? Definitivamente el objetivo tanto a nivel de organizaciones como a nivel social o familiar es que, con el tiempo, sea más libre e independiente, para que pueda contribuir cada vez mejor en todas estas esferas, pero lamentablemente no es siempre así. Los sistemas sociales, organizacionales y ambientes familiares no siempre protegen y fomentan la libertad. En muchos casos, unos –los superiores- se endilgan el derecho de la “libertad para” pensar, escoger y decidir usando su libertad interna positiva de auto-determinación para luego imponer a los “otros” la simple ejecución de las

¹⁶⁴ Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 1999, p.573.

decisiones, llevando a su mínima expresión la utilización de la propia libertad de los ejecutores. Podrá haber personas que se sientan más cómodas con este sistema (evasión), pero siempre habrá otras que se resistirán para hacer valer las capacidades de impactar su propia vida, la de la organización, y la de los demás, ejerciendo su libertad.

J. J. Rousseau afirmaba que el hombre durante toda su vida iba perdiendo su libertad, e hizo famosa la frase “El hombre nace libre, pero en todas partes está encadenado”.¹⁶⁵ Sin embargo, es claro también que gracias a la sociedad el hombre descubre y desarrolla su propia individualidad pues no vive solo.

Como estas dos tendencias del hombre -asumir o evadir el uso de la libertad- son una realidad en nuestra vida, hoy más que nunca las empresas necesitan líderes que fomenten y protejan la libertad, propongan retos en vez de amenazar, que confíen en las capacidades y potencialidades de su gente en lugar de dudar y limitar, que apoyen sus propuestas y proyectos en cambio de descuidar y minimizarlas, que permitan cometer errores sin castigos para que aprendan, que reconozcan, premien y reconvengan cuando sea necesario para que las personas cumplan por amor más que por temor, más por convicción que por obligación. Esto exige, adicionalmente al estilo de dirección de los líderes, diseñar cuidadosamente estructuras más flexibles y planas que permitan a las personas, basados en la confianza y sin temores, hacer uso pleno de su libertad de elegir y actuar, maximizando su contribución y satisfacción.

Jordi Utgés, Director Ejecutivo del EMBA (Executive MBA) del IESE Business School, hablando con respecto al tema de la libertad y uniendo los intereses tanto empresariales como individuales, afirma: “Si hay libertad habrá creatividad, si hay creatividad habrá innovación y si hay innovación habrá adaptación y crecimiento, tanto de la empresa como de cada uno de sus miembros.”¹⁶⁶ Con estos elementos se ratifica que el ejercicio de la libertad en el mundo de las empresas, además de tener un componente ético, tiene otro económico muy claro de negocio, que hemos de compatibilizar alrededor del ser humano. Al final, la *libertad* es un tema inherente a la naturaleza humana!!

¹⁶⁵ Rousseau J. J., “Discurso sobre el origen de la desigualdad entre los hombres”.
https://en.wikisource.org/wiki/Discourse_on_the_Origin_of_Inequality_Among_Men/Part_I

¹⁶⁶ Utgés J., “Liderazgo y Libertad”, Publicado el 11 de octubre de 2016, LinkedIn

Antes de iniciar el desarrollo detallado del siguiente aparte sobre Ética, y a manera de puente desde la *libertad*, recordemos que el ejercicio de la acción libre del hombre no sólo afecta a cosas externas, aspecto clave de la libertad que toca con la ética, sino que su alcance es más profundo y decisivo. La persona al decidir sobre un tema u otro, al final está decidiendo sobre sí mismo, y como consecuencia tendrá felicidad y realización, o destrucción y frustración.¹⁶⁷ De ahí que sea tan importante que entremos a desarrollar el tema de la ética como dominio característico de la relación de liderazgo.

II.2.3. Ética

En términos generales se puede afirmar que la *ética* no ha sido tratada de manera integrada ni congruente con las diferentes disciplinas administrativas, inclusive en muchas oportunidades ha sido rechazada por considerarla equivocadamente relacionada con temas de valores religiosos. Todo ello ha traído como consecuencia una *liberalización* en la *actividad individual e institucional* que ha causado no pocas situaciones de caos a todo nivel, desde lo personal y organizacional, hasta en lo nacional y mundial. Sólo recientemente, y como consecuencia de las *crisis globales* bien conocidas por todos, los temas de la ética en los negocios están siendo discutidos y profundizados en distintos ámbitos (públicos y privados, académicos, corporativos y gubernamentales) para tratar de evitar que se repitan a futuro estas calamidades.

No hay muchos estudios que de modo sistemático relacionen el *liderazgo* con la *ética*, hay más relacionados con la llamada “Business Ethics”, y esto más como consecuencia, entre otras cosas, de los lamentables hechos que llevaron a la quiebra a grandes bancos y compañías, en EE.UU. y Europa, desestabilizando gravemente sus sistemas financieros. Todo ello puso a pensar a muchas personas en la mejor manera de responder a la pregunta: ¿por qué la ética es tan importante en las empresas, y sobre todo para sus líderes? La multitud de comentarios, cuestionamientos, preguntas y respuestas, en periódicos,

¹⁶⁷ Cfr. Ruiz Retegui A., “Naturaleza ética de la libertad humana”, Departamento Humanidades Biomedicas, Centro de documentación bioética, U. Navarra, <http://www.unav.es/cdb/dbcapo1b.html>, consultado 22,04,20017

revistas, foros, artículos académicos, revistas, y “casos” elaborados después de todos esos negativos acontecimientos, ratifican la *necesidad social* que las empresas tienen de cumplir con la condición indispensable de “ética”, de manera especial, a las personas que desempeñen las posiciones de dirección y liderazgo en las organizaciones.

Cada vez se convierte en una exigencia mayor por parte de los distintos actores sociales que haya una clara alineación entre liderazgo empresarial con la ética, por lo que el “liderazgo ético” ya no es algo que se considere optativo en el mundo de hoy; por el contrario, emerge como un requisito fundamental. El acceso a la información ha cambiado el equilibrio de poder entre la empresa y sus distintos grupos de interés - internos y externos- y por ello cada día es más difícil ser un líder eficaz dentro de una empresa, y reconocido socialmente, sin serlo éticamente.

En el área de las Ciencias de la Dirección, fue Chester Barnard uno de los primeros en poner de manifiesto la relevancia de la *ética* para el liderazgo. En su obra *The Functions of the Executive*, manifiesta que el *liderazgo tiene dos dimensiones*: una *técnica* y otra *ética*, o “de responsabilidad”. Y afirma que "las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas (...). Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo"¹⁶⁸

La *ética* está íntimamente relacionada con la *acción humana*, que es *libre* por naturaleza y se dirige siempre hacia un *fin*, guía hacia el *bien* y la *felicidad*, perfecciona y apoya en el proceso de la *realización personal* (teleología). La *libertad moral* que se ejerce al tomar las distintas *decisiones* para actuar tiene una contrapartida que es la *responsabilidad*, razón por la cual es tan importante profundizar en la *dimensión ética de la acción humana*.

En estos días de tanto *relativismo* la *ética* es un asunto recurrente y muy controvertido. A continuación, reviso detenidamente este tema que he definido como uno de los siete dominios de la relación de liderazgo.

Antes de comenzar con las definiciones de ética cito un aparte de A. Argandoña del IESE,

¹⁶⁸ Cfr. Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Thirtieth anniversary Edition, Harvard University Press, Cambridge, MA. 1968, p.132

a mi manera de ver realista y optimista al mismo tiempo, con el que me identifico. “No todo está podrido en el mundo de los negocios: si así fuese, la actividad empresarial sería imposible... la falta de ética no es patrimonio de los negocios... la vida es una, y la persona que la vive es la misma, tanto si actúa como padre de familia, ciudadano o funcionario... no hay más que una ética, porque la persona es también única.”¹⁶⁹

II.2.3.1. Definiciones

La palabra ética proviene del latín *ethicus* y este del griego *éthikós*. Según algunos autores, es correcto diferenciar *êthos*, que significa “carácter”, de *ethos* que significa “costumbre”, pues ética sigue al primero y no al segundo.¹⁷⁰

Según la RAE, el significado de ética tiene seis acepciones, de las cuales las número 4 y 5 son las que aplican para nuestro tema, pero que no nos dan las suficientes luces para profundizar en nuestro estudio, y son:

4. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Ética profesional, cívica, deportiva

5. f. Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.¹⁷¹

Desde Sócrates y Aristóteles la ética aspiraba a ser una ciencia esencialmente dirigida al obrar y a la práctica, que tuviera un saber objetivo de qué es lo que se debe hacer, y así encontrar el mejor modo de vivir. De esta manera no dependería de las opiniones de cada individuo, y no sería una argumentación sofista más. Santo Tomás aplicó este conocimiento a las acciones humanas y desde entonces la ética se configura como una ciencia normativa que no se limita a describir situaciones y conductas sino que se pronuncia sobre su corrección o incorrección, sobre su bondad o maldad –juicios morales- odenándolos o prohibiéndolos, alabándolos o censurándolos.¹⁷²

¹⁶⁹ Argandoña A., “La ética en la empresa”, Nota técnica, IESE, 1994, p.1

¹⁷⁰ <https://es.wikipedia.org/wiki/Ética>, consultado abril 30, 2017

¹⁷¹ <http://dle.rae.es/?id=H3y8IjjH3yay0R>, consultado 28 abril, 2017

¹⁷² Cfr. Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, EUNSA, Pamplona, 2008, p.24 y 25

En el *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, 1983*, la *ética* se define como “la disciplina que trata de lo que es bueno y malo, y sobre el deber moral y las obligaciones”. La *ética de los negocios*, este mismo diccionario, la define como al “estudio sistemático de la moral, la verdad y la justicia, que se esfuerza por proporcionar métodos para distinguir entre aquellas acciones y actitudes que son dañinas para los negocios y aquellas que parecen ser éticas y que inspiran a los negocios”.

Bennis define la *ética* como “integridad” de la siguiente manera: "Por integridad me refiero al conjunto de estándares de honestidad moral e intelectual en que se basa la conducta de una persona. Sin integridad nos traicionamos a nosotros mismos, traicionamos a los demás y reducimos el valor de todo lo que iniciamos".¹⁷³

Ken Blanchard y Michael O'Connor, consideran la “integridad” como la característica primordial para un liderazgo eficaz, afirman que la dirección *ética* en las empresas ha de estar centrada en la *integridad*, y cuando se refieren a los directivos opinan que deben ser personas que actúen desde la integridad y con integridad. Cierran su planteamiento advirtiendo que, si efectivamente estos líderes son éticos, generarán verdadera confianza, lealtad, y credibilidad entre sus subordinados.¹⁷⁴

A. Argandoña del IESE, plantea de una forma simple y profunda que “la *ética* es la ciencia que enseña al hombre cómo debe actuar para conseguir ese fin. No es una ciencia de mínimos sino de máximos, de excelencia que nos lleva a humanizarnos, a perfeccionarnos, a mejorar continuamente”¹⁷⁵ Nos da un mensaje de exigencia y superación permanente, de no admitir la mediocridad y contentarnos con lo “mínimo necesario” sino buscar lo “máximo posible”.

¹⁷³ Bennis, Warren, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000, P. 51

¹⁷⁴ Cfr. Blanchard, Ken y O'Connor, Michael, *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión valores compartidos*, Gestión 2000, Barcelona, 1997, p. 27

¹⁷⁵ Argandoña A., “La *ética* en la empresa”, Nota técnica de la división de investigación del IESE, 1994, P. 3

La *ética* entonces no puede ser una cuestión de aplicación mecánica de reglamentos, manuales, códigos o preceptos, ni normas, sino de ver si la acción humana mejora a la persona o la acerca al fin (bueno) que busca.

La *ética* puede confundirse para algunos con la ley, y no es raro que la ley se haya basado en principios éticos; sin embargo, en la *ética* a diferencia de la ley, ninguna persona puede ser obligada por el Estado o por otras personas a cumplir normas, ni puede sufrir ningún castigo, sanción o penalización por la desobediencia de estas; pero al mismo tiempo la ley puede hacer caso omiso a las cuestiones de la *ética*.

En su *ética* nicomáquea Aristóteles identifica como finalidad suprema la felicidad individual y colectiva. Para alcanzarla, sitúa a la razón, la virtud y la prudencia por encima de las pasiones ya que para él los seres humanos viven en sociedad y sus actitudes deben ser dirigidas hacia un bien común.

Para Aristóteles, toda racionalidad práctica busca un fin o un bien, mientras que la *ética* tiene como propósito establecer la finalidad suprema que está por encima, que justifica todas las demás, y ayudar a conocer la manera de alcanzarla.

II.2.3.2 Ética y moral

Hay posiciones de autores importantes que prefieren no hacer diferencia práctica entre *ética* y moral y no aceptan diferencias arbitrarias y discutibles entre lo personal (carácter-civil) y lo social (costumbres-religioso). Ven la *ética* como una ciencia integral con tres dimensiones: *Analítica* (quiere saber las causas de la acción), *Normativa* (dicta lo que debemos hacer) y *Práctica* (se aprende haciendo).¹⁷⁶ Hablan de la equivalencia de ambos términos –uno griego y otro latino que signan por igual lo acostumbrado, lo habitual. Agregan que la tradición otorga a los dos términos un tratamiento igualitario, como sinónimos; también comentan que en el lenguaje corriente se equipara con frecuencia a las “convicciones morales” con “principios éticos” o algo “inmoral” con algo “éticamente incorrecto”.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Idem. P. 2

¹⁷⁷ Cfr. Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, EUNSA, Pamplona, 2008, p.18

A pesar de entender las posiciones que acabo de mencionar, considero interesante tratar de encontrar las razones para la distinción entre *moral* y *ética*. Presento a continuación algunas de las diferencias que se pueden mencionar entre estos dos conceptos.

Estos términos tienen diferente origen etimológico. La palabra "ética" viene del griego *ethos* que significa "forma de ser" o "carácter". La palabra "moral" viene de la palabra latina *mos*, que significa "relativo a las costumbres". De aquí nace la distinción entre lo *personal* (ética) y lo *social* (moral).

Quienes hacen la distinción plantean que la *ética* es diferente de la *moral*, porque esta última, se basa fundamentalmente en la obediencia a las *normas*, costumbres, preceptos, o mandamientos culturales, jerárquicos o religiosos, mientras que la *ética* busca fundamentar la manera de vivir y actuar por el *pensamiento* humano.

En la filosofía, la *ética* no se limita a la moral, que generalmente se entiende como la costumbre o el hábito, sino que busca el *fundamento teórico* para encontrar la mejor forma de vivir, la búsqueda del mejor estilo de vida.

En contexto filosófico, la ética y la moral tienen diferentes significados. La *ética* está relacionada con el estudio fundamentado de los *valores* morales que guían el comportamiento humano en la sociedad, mientras que la *moral* son las costumbres, *normas*, tabúes y convenios establecidos por cada sociedad.

La moral es el conjunto de *reglas* que se aplican en la vida cotidiana y todos los ciudadanos las utilizan continuamente. Estas normas guían a cada individuo, orientando sus acciones y sus juicios sobre lo que es moral o inmoral.

J. A. Pérez López hace una correlación entre la moral y la ética cuando dice que "...la moral no es una "tecnología" productora de reglas aplicables a casos concretos. El moralista sabe que, en esos casos concretos, las intenciones del sujeto son de vital importancia para la calificación ética de la acción."¹⁷⁸

En un sentido práctico, el propósito de la *ética* y la *moral* es muy similar. Ambas son

¹⁷⁸ Pérez López, J., A., "El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa", *Cuadernos Empresa y Humanismo*, No.4, Universidad de Navarra, Pamplona, p. 3.

responsables de la construcción de la base que guiará la conducta del hombre, determinando su carácter, su altruismo y sus virtudes, y de enseñar la mejor manera de actuar y comportarse en sociedad.

II.2.3.3. Ética profesional

Aplicando lo anterior a la vida organizacional, hay un tipo de ética que es llamada “ética profesional” que se presenta frecuentemente como un conjunto de normas que reglamentan la actividad de una rama profesional, y se ve reflejada en forma de códigos deontológicos o “códigos profesionales” donde se presentan una serie de principios, valores y postulados, con mucha frecuencia a manera de decálogo.

La ética profesional, utiliza valores universales del ser humano y se centra en cómo son estos aplicables al entorno laboral. En las organizaciones, marca pautas de conducta para el desempeño de las funciones propias de los cargos dentro de un marco ético. Por ejemplo, guía en temas de cómo competir, comportamientos en el mercado de valores, tratamiento de información confidencial, manejo de conflictos de interés y muchos otros.

Se trata de un tema en continuo debate y en determinadas situaciones se puede optar por la “objeción de conciencia” cuando una persona no admite que se le presione a actuar profesionalmente de una manera diferente a lo que le indican sus principios, creencias y valores (i.e.: procedimientos médicos de aborto o eutanasia).

Para hacer frente a la realidad actual de relativismo y excesiva permisividad por parte de muchos ejecutivos de empresas, las organizaciones han encontrado algunas formas de manejar esta situación y están esforzándose por institucionalizar la ética en todas sus actividades. Como política corporativa se establecen “códigos de ética”, se crean “comités de ética” al más alto nivel, y se pide que en los centros de formación (Universidades y Escuelas de Negocios) donde se forman los futuros líderes empresariales, la ética sea un tema-asignatura que se desarrolle con mucho rigor y sea integrado en todas las actividades de su currículo.

Además de lo anterior, muchas empresas hacen firmar a sus empleados la recepción y dar fe de conocer el código de ética, incluyen la ética como factor de evaluación de desempeño con efectos sobre el cálculo del incremento salarial, y hasta es sujeto de

premios por comportamientos modélicos que se considera que deben ser reconocidos públicamente para enviar el mensaje a toda la organización de cómo es un comportamiento ético deseado en la práctica del día a día. También se hacen talleres de ética, muchos de ellos basados en casos reales, para enseñar y discutir los principios de conducta y criterios éticos en la toma de decisiones. Hay “Líneas éticas” para denunciar comportamientos indeseados –fuera de política- de los empleados, y se pide a los líderes que con su ejemplo apoyen el esfuerzo institucional para conseguir, además de la percepción positiva del público, el comportamiento ético integral de sus funcionarios a todos los niveles.

Algunas de las características de comportamiento ético profesional de un administrador son: la diligencia, lealtad, veracidad, legalidad, honestidad, respeto, decoro, y el desempeño digno de la propia profesión.

II.2.3.4. Comentarios finales de ética: Liderazgo Ético

La ética no es teórica sino práctica, se materializa e integra en las diferentes dimensiones del trabajo diario de los líderes y empleados, a todo nivel en las organizaciones, cuando se toman decisiones y luego se convierten en acciones; por ello debemos preguntarnos siempre cuál es la dimensión ética de nuestras decisiones, cuál es el ejemplo que estamos dando como líderes a los miembros de nuestro equipo y fuera del mismo, cómo nos estamos comportando con las diferentes personas y grupos de interés. Es importante también entender que no hay decisiones, operaciones o acciones “éticas”, sino que ellas tienen una “dimensión ética”, y esto es diferente, por lo tanto, se tiene que integrar la ética a todas estas como una condición importante más no única.

Hay que entender que la ética va más allá de los códigos, manuales y comités; el comportamiento y ejemplo de los líderes en las organizaciones es irremplazable pues ellos son los puntos de referencia para los colaboradores y al mismo tiempo son los primeros responsables del desarrollo de una cultura ética. A. Argandoña del IESE plantea de manera clara y concluyente la importancia de los líderes como piedra angular del comportamiento ético en las organizaciones, a pesar de reconocer que la práctica es lo más complicado; afirma también que la calidad ética de la empresa y de sus hombres dependerá, en buena medida, de las cualidades y del liderazgo de sus directivos. Hace

énfasis en tres responsabilidades clave de los líderes en el campo de la ética: su competencia profesional, ser conductor de hombres y hacer que la empresa sea ética.¹⁷⁹

Cuando hablamos de liderazgo referido a la ética debemos preguntarnos ¿en qué consiste un buen liderazgo? La respuesta de manera básica tiene dos dimensiones, –que sea técnicamente bueno / eficaz- y –que sea moralmente bueno- ético. Un buen líder debe serlo en ambos sentidos para tener balance y una conjunción lógica. No obstante, es más común escuchar o decir que los líderes son buenos si son eficaces, aunque no sean éticos.¹⁸⁰

Actualmente es muy común escuchar casos de empresas que están implementando el concepto de dirección –ética- centrada en valores, que exige un trabajo muy intenso con los líderes y transformar la cultura para que se incorporen verdaderamente estos valores. Con respecto a estos valores, J. A. Pérez López: afirma: "Los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser: perfecciona su capacidad de autogobierno, es decir, nada más ni nada menos que el uso de su libertad".¹⁸¹ El liderazgo ético en la práctica es de largo plazo y necesariamente antropológico pues toma como referencia al hombre, por lo que debe estar fundamentado en virtudes. Sólo desde el profundo respeto a la persona es posible entender el liderazgo ético, y por esto se hace muy difícil separar el liderazgo, del liderazgo ético. Cuando la arbitrariedad, la prepotencia o la simple falta de criterios están presentes en la conducta del directivo, se pierde toda posibilidad de llevar a término un liderazgo ético.¹⁸²

Ahora bien, ¿qué cualidades deberían caracterizar a un líder ético? Para tratar de responder a esta pregunta se puede hacer a manera de decálogo incluyendo las cualidades

¹⁷⁹ Cfr. Argandoña A., "La ética en la empresa", Nota técnica TDN 109, IESE, 1994, p.15

¹⁸⁰ Cfr. Marco Perles, G., M., "Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, No. 5, 2000, Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política Universidad de Valencia, P. 3

¹⁸¹ Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, Deusto, Bilbao, 1998. P. 26

¹⁸² Cfr. Moreno Pérez C., M., "El liderazgo ético fundamentado en virtudes", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, No. 6, 2001, Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna, Universitat Ramon Lull, P. 5-6-7

que deberían caracterizar el comportamiento de ese líder.

“Exige resultados; Concede un margen de maniobra a los seguidores; Es ejemplar en todas sus actuaciones; Delega tareas en sus colaboradores; Se preocupa de forma constante por el desarrollo humano de sus colaboradores; Es veraz en todo lo que comunica; Es humilde, pues nunca se ceba en el error de otro y no tiene problemas en asumir que se ha equivocado, si eso sucede; Es leal, pues nunca habla mal de ninguna persona a sus espaldas; Exige que cualquier conflicto interpersonal se solucione; Se muestra a sus colaboradores en todo momento como prescindible, de tal forma que si se fuera ahora la estructura seguiría siendo autosuficiente a corto plazo.”¹⁸³

Robbins afirma que un líder ejerce un liderazgo ético cuando propende y estimula la virtud moral a través de cambios en actitudes y comportamientos, usa su carisma de manera socialmente constructiva, y promueve el comportamiento ético dando ejemplo con sus rasgos personales de honestidad e integridad.¹⁸⁴

La ética se aprende en la vida diaria y forma parte de la educación de cualquier persona para ser capaz de alcanzar su fin, es cuestión de toda una vida, por ello se enseña de manera práctica para luego poder hacer reflexiones teóricas sobre ella. Si la ética puede aprenderse también puede enseñarse. Por ejemplo, su base teórica se puede transmitir a través de libros, conferencias y clases por tener principios, corolarios, leyes morales, mientras que su aspecto práctico se adquiere como los hábitos, con la repetición de actos voluntarios, la guía y gobierno de la razón, y el concurso de otras personas a través de la corrección, ejemplo y ánimo.¹⁸⁵

II.2.4. Motivación

La *motivación* es un tema que ha recibido una atención muy grande en los últimos tiempos

¹⁸³ Marco Perles, G., M., “Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, no 5, 2000, Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política Universidad de Valencia, P. 13

¹⁸⁴ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 2009, p.423.

¹⁸⁵ Argandoña A., “La enseñanza de la ética de la empresa”, documento de investigación N° 262, febrero 1994, IESE, p. 2

tanto por parte de los gerentes como de los investigadores organizacionales (de quienes la manejan y de quienes la estudian). Unos y otros buscan profundizar en los determinadores del comportamiento de las personas en la organización para que esta pueda funcionar efectivamente.

La *motivación* como concepto complejo representa un fenómeno que afecta y es afectado por una multiplicidad de factores en la vida organizacional, que nos lleva a tratar de contestarnos preguntas como las siguientes: ¿por qué la gente se comporta en el trabajo en la forma que lo hace?, ¿cómo entender sus determinantes y su intensidad?, ¿cómo influenciar el comportamiento futuro?

Es importante para los directivos conocer sobre la *motivación* para comprender mejor los efectos que tiene sobre variables clave de proceso y de resultado organizacionales como: liderazgo, estilo de dirección, desempeño, sistemas de compensación, productividad, comunicación, y satisfacción, por mencionar sólo algunas.

Hersey y Blanchard dicen que nuestro comportamiento está básicamente orientado a la consecución de metas y motivado por el deseo de obtener un resultado específico; que es muy importante que los líderes comprendan el comportamiento para poder predecirlo e influenciar personas. Afirman que la *motivación* impulsa a la acción, y depende de la fuerza de sus *necesidades*, que son los “porqués” del comportamiento¹⁸⁶.

Uno de los desafíos más grandes que tienen los líderes en las organizaciones es el entendimiento y la efectiva conciliación de las necesidades y objetivos personales con los empresariales; esta es la única manera de hacer posible la satisfacción en ambos lados de la ecuación.

II.2.4.1. Definiciones

El término “motivación” deriva de la voz latina *movere*, que significa “mover”. La RAE define *motivación* como: **1. f.** Acción y efecto de motivar. **2. f.** motivo (causa). **3. f.** Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones

¹⁸⁶ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 13-14

de una persona.¹⁸⁷ Como estas definiciones no son suficientes ni completas para nuestros propósitos, se necesitan más elementos para cubrir los diferentes aspectos inherentes al complejo proceso a través del cual se activa el comportamiento humano.

Maslow, concibe la motivación como el impulso que tiene todo ser humano de satisfacer sus necesidades y las clasifica en cinco niveles. *McClelland* basa su teoría en que el comportamiento lo estimula o motiva tres tipos distintos de necesidades (afiliación, logro y poder), las cuales son aprendidas o adquiridas, y lleva a los individuos a perseguir metas. *Herzberg* plantea que las personas actúan por diferentes motivos que clasifica en dos tipos de factores, higiénicos y de motivación, que generan en estas, distintos niveles de satisfacción e insatisfacción.

J. A. Pérez López afirma que: “La *motivación* nos aparece como un fenómeno de nuestra vida psíquica que viene a ser algo así como el *impulso que sentimos* hacia la realización de alguna acción.”¹⁸⁸ Aclara que el *impulso* es una consecuencia de la *motivación* y agrega que la *función* de la motivación es darnos energía para actuar y alcanzar un mayor nivel de logro en la satisfacción de nuestras necesidades. Contribuye de manera importante sobre el trabajo de los demás autores, con el concepto de *motivación trascendente*.

Robbins entiende *motivación* como el resultado de la interacción de los individuos con la situación y la define como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.”¹⁸⁹

P. Ferreiro y M. Alcázar, del PAD de Perú y alumnos de Pérez López, definen motivación como: “el impulso a actuar para lograr satisfacciones.”¹⁹⁰ Para estos autores la persona valora *a priori* la satisfacción que obtendrá al actuar, y si tiene varias opciones, escogerá la que mayor satisfacción le genere.

¹⁸⁷ <http://dle.rae.es/?id=Pw7w4I0>, consultado el 4,11,17

¹⁸⁸ Pérez López, J. A., “Las motivaciones Humanas”, Nota técnica, 1985, IESE, Barcelona. P.13

¹⁸⁹ Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, 13a Edición, Pearson Education, México, 2009, p.175.

¹⁹⁰ Ferreiro P., Alcázar M., *Gobierno de personas en la empresa*, 2005, PAD, Perú, P. 54

Las anteriores definiciones caracterizan al fenómeno de la *motivación* como un *proceso adaptativo y multideterminado*¹⁹¹ que dirige la conducta al *logro* de metas, en búsqueda permanente de un estado de *equilibrio* (satisfacción de necesidades) del individuo. Se puede identificar tres áreas de interés que son: 1- *Lo que energiza* el comportamiento humano (necesidades, expectativas, impulsos), 2- *Lo que dirige* ese comportamiento (metas y objetivos de satisfacción), y 3- *Cómo se mantiene y modifica* este comportamiento (sistemas abiertos –expuestos a la influencia del ambiente interno y externo- que retroalimentan permanentemente). Este proceso podría representarse de manera simplificada en la figura 12.

El proceso motivacional

Figura 12



II.2.4.2. Teorías de Contenido y de Proceso. Teoría de la Motivación de JAPL

Las distintas teorías de motivación se clasifican generalmente en dos grupos: *Teorías de*

¹⁹¹ Cfr. Utria O., “La importancia del concepto de motivación en la psicología”, *Revista Digital de Psicología*, F.U. Konrad Lorenz, Bogotá, Vol.2/Art.3, 2007, P.55-78

Contenido cuyo foco es entender las razones del comportamiento, y afirman que las *necesidades* internas lo dirigen. *Teorías de Proceso* que explican el comportamiento a partir de las *expectativas* y *consecuencias externas*, que tienden a determinarlo.

Es muy importante advertir que además de presentar las teorías más conocidas de *Contenido* y *Proceso*, mostraré aparte la *Teoría de la Motivación de J. A. Pérez López*, que por su naturaleza y forma de presentarla, comparte elementos esenciales de las dos escuelas.

II.2.4.2.1. Teorías motivacionales de contenido

Son también conocidas como de *necesidad o satisfacción*. Estas teorías describen los *constructos* psicológicos dentro de los individuos que energizan y sostienen su comportamiento –cosas específicas dentro de las personas que los motivan-. Steers y Porter definen *necesidad* como: “...un estado interno de desequilibrio que causa que el individuo persiga ciertos cursos de acción en un esfuerzo por recuperarlo.”¹⁹² Las teorías de Maslow, McClelland y Alderfer usan el concepto de *necesidad* como unidad básica de su análisis. Cannon en 1939, citado por Steers y Porter, fue el primero en hablar del “*desequilibrio interno*” en su concepto de *homeóstasis*, y agrega que cuando ese desequilibrio existe, el individuo se motiva, por razones internas, a reducirlo y regresar a su estado normal; todo esto ocurre en un ambiente dinámico que hace que los motivos y comportamientos cambien en intensidad y prioridad permanentemente.¹⁹³

Teoría de las necesidades de A. Maslow

A. Maslow fue un psicólogo clínico norteamericano, humanista, convencido de que los individuos tenían la capacidad positiva de mejorar su calidad de vida. Formuló su teoría, una de las más conocidas y aplicadas, que explica el comportamiento humano en términos de cinco grupos de necesidades humanas universales que todos poseemos y que están organizadas en orden de importancia jerárquica desde los niveles más básicos hasta los de más alto nivel. Afirma que: “La teoría de las motivaciones no es sinónimo de teoría

¹⁹² Steers R. M. y Porter L. W., *Motivation and work Behavior*, Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc. N. York, 1991, p. 20

¹⁹³ Cfr. Idem. P. 11

del comportamiento. Las motivaciones son sólo una clase de determinante del comportamiento. Si el comportamiento es casi siempre *motivado*, también es cierto que casi siempre es *determinado* biológica, cultural y situacionalmente.”¹⁹⁴

Maslow clasificó los cinco grupos de necesidades en dos: necesidades *de Orden Inferior* (*Fisiológicas* y de *Seguridad*) y en las de *Orden Superior* (*Sociales*, *Estima* y *auto-realización*). A continuación, la descripción de cada una de ellas:

Necesidades fisiológicas: Incluyen las necesidades corporales que deben ser satisfechas para sobrevivir. En una organización la remuneración y condiciones de trabajo son ejemplos típicos de este nivel. *Necesidades de seguridad*: Están el cuidado y la protección contra daños físicos y emocionales, estabilidad, ausencia de temores y ansiedades, necesidad de una estructura, orden y ley. Seguridad en el trabajo y beneficios. *Necesidades sociales*: como de pertenencia (empresa-comunidad), grupos y asociaciones (sindicatos), originalmente Maslow lo llamó “amor”; incluyen el afecto en las relaciones, aceptación, amistad, las personas que no satisfacen esta necesidad, se sentirán solos y rechazados. *Necesidades de Estima*: Factores internos como auto-estima, autonomía, respeto de sí, fortaleza, confianza, independencia, libertad y el logro. Factores externos como el *status* del cargo, reconocimiento social, estima de los demás, prestigio, dominancia, y atención. *Necesidades de Auto-realización*: Auto-desarrollo continuo del potencial (promociones), convertirse en aquello se es capaz de ser. Cargo desafiante, oportunidades de creatividad.

Maslow afirma que cuando las necesidades de más bajo nivel se satisfacen, dejan de tener efecto motivador, y las de mayor nivel comienzan a emerger. Plantea también el concepto de *grados de satisfacción relativa* para evitar el falso entendimiento de que se debe tener 100% de satisfacción en una necesidad antes de que la siguiente necesidad emerja. Dice que de hecho la mayoría de las personas están parcialmente satisfechos e insatisfechos en sus distintas necesidades al mismo tiempo, y que una descripción realista de la jerarquía de necesidades, en términos de grados de satisfacción relativa, podría ser expresado en

¹⁹⁴ Maslow A., “A Theory of Human Motivation”, Natemeyer y Hersey, *Classics of Organizational Behavior*, 4th Edition, 2011, Waveland Press, Long Grove, Il., P.76. Reprinted from *Psychological Review*, vol. 50, (July 1943), pp. 370-396.

porcentajes decrecientes en la medida que se sube en el orden de preponderancia de los niveles de necesidades.¹⁹⁵

Teoría ERC de Alderfer –Existencia, Relación y Crecimiento-

El modelo de Alderfer condensa en tres grupos **ERC** las cinco necesidades de Maslow así: **E**xistencia (materiales y fisiológicas), **R**elación (sociales y de estima) y **C**recimiento (auto-estima y auto-realización).

Aunque las prioridades de esas necesidades difieren de persona a persona, Alderfer correlaciona el nivel de *concreción*, de mayor a menor, en la medida que va escalando los tres niveles.

Teoría de los tres Factores de McClelland –Afiliación, Logro y Poder-

McClelland las llama *necesidades aprendidas-adquiridas*, pues los individuos desarrollan “predisposiciones comportamentales” por experiencia, cuando interactúan con el ambiente. No jerarquiza como Maslow y se centra en analizar cómo se adquieren-aprenden esas necesidades-factores, y cómo estas impactan en el comportamiento. Se centra en tres necesidades: *logro*, *poder* y *afiliación*, que se definen como sigue: *Necesidad de logro* (nLog): Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. *Necesidad de poder* (nPod): Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos. *Necesidad de afiliación* (nAfi): Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.¹⁹⁶

McClelland dice que los líderes exhiben una combinación de las tres necesidades y que estos tienen tendencias más o menos fuertes por una u otra en especial, determinando su estilo y comportamiento que puede ser modificado a través de entrenamiento.

¹⁹⁵ Cfr. Maslow A., “A Theory of Human Motivation”, *Classics of Organizational Behavior*, 4th Edition, 2011, Waveland Press, Long Grove, Il., P.88. Reprinted from *Psychological Review*, vol. 50, (July 1943), pp. 370-396.

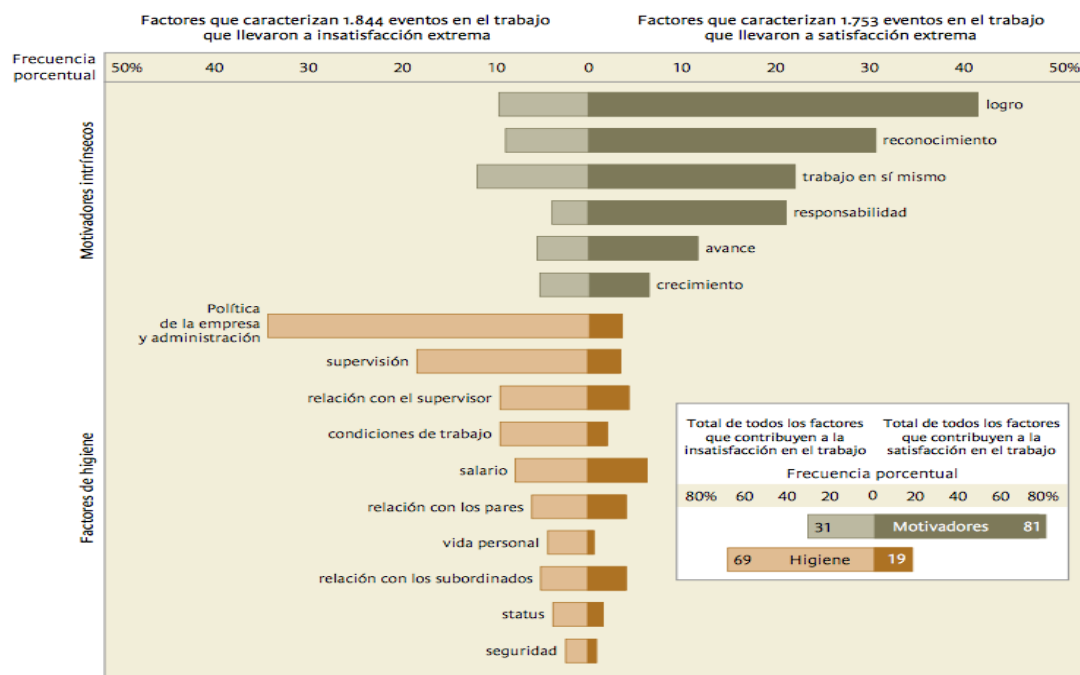
¹⁹⁶ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, 13a Edición, Pearson Education, México, 2009, p.180.

Teoría de los dos factores de Herzberg –Higiénicos y Motivacionales-

Herzberg investigó la pregunta siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?” Pidió a las personas que describieran situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos; concluyó que los factores *intrínsecos* se relacionan con la *satisfacción* en el trabajo, y factores *extrínsecos* con la *insatisfacción*, como se muestra en la Figura 13; por tanto, Herzberg en *motivación*, llegó a la conclusión que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción. Los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste.¹⁹⁷

Figura 13. Tomada de *Clásicos de Harvard de la Administración*, Vol. 2, 1986, P.79

Factores que afectan las actitudes en el trabajo, de acuerdo a 12 investigaciones



Herzberg en su muy famoso artículo, “Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?” de 1968, explica también que hay tres formas de abordar el tema de Administración de Personal en las empresas: *Ingeniería Industrial* con foco en el *trabajo-cargo*, *Teoría Organizacional* con énfasis en *flujos de trabajo*, y la *Ciencia del Comportamiento* centrado en *actitudes*. Afirma que su teoría de la *Higiene-Motivación* ocupa el mismo

¹⁹⁷ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, 13a Edición, Pearson Education, México, 2009, p.178.

ángulo de la Ingeniería Industrial, pero con metas contrarias, en vez de *racionalizar* el trabajo para aumentar la eficiencia, se debe *enriquecer* para lograr el aprovechamiento efectivo del personal. Afirma que se debe motivar a los empleados mediante el uso de los *Factores Motivadores* que llevan al empleado al logro y desarrollo psicológico.¹⁹⁸

II.2.4.2.2. Teorías motivacionales de proceso

Estas difieren de las teorías de contenido o necesidad, porque tratan de evaluar los procesos de pensamiento que influyen en el comportamiento. Estas teorías asumen que una persona sopesa los posibles resultados de un esfuerzo realizado para conseguir un objetivo particular, y en función de ello, determinan si continuar o no. Dentro de este grupo se hallan la *Teoría de las Expectativas* de Vroom, Porter y Lawler y la *Teoría de la Modificación de la Conducta* de Skinner, que son las que presentaremos.

Teoría de las expectativas de Vroom

Este autor afirma que una persona antes de estar motivada para actuar, tiene en cuenta si tiene la habilidad para hacerlo, y si ese esfuerzo le llevará a los resultados que desea. Los elementos de esta teoría son tres: 1- *Expectativa*: La percepción individual que su *esfuerzo* le llevará al logro de *desempeño*; requiere que la persona sepa y sienta que tiene las habilidades para desempeñarse y lograr éxito en ello. Entre mayor sea la seguridad de poderlo hacer bien, mayor la expectativa positiva. 2- *Instrumentalidad*: Es la percepción individual que ese *desempeño* le llevará a un resultado deseado; el empleado tiene la certeza de que recibirá una recompensa por el logro. 3- *Valencia*: El nivel de deseo o *valor* que tengan los *reconocimientos* relacionados con ese *resultado*; no todos los resultados son igualmente atractivos para las distintas personas, estas le dan un valor - valencia en función de nivel de satisfacción esperado de cada logro. La valencia puede ser positiva cuando es deseable, o negativa cuando es indeseable.¹⁹⁹

¹⁹⁸ Cfr. Herzberg F., “Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?”, 1968, *Clásicos Harvard de la Administración*, 1986, Carvajal, Colombia. P. 80.

¹⁹⁹ Cfr. Thill, J. V., Bovee, C. L., Wood M. y Dovel, G., *Management*. McGraw-Hill, New York, 1993. P. 446.

Puesta la teoría de las expectativas en forma de ecuación, tendríamos que:

$M = E * I * V$, donde $M =$ *Motivación*, $E =$ *Expectativa*: Creencia por parte de un individuo de que una conducta en concreto tenga éxito o no, $I =$ *Instrumentalidad*: como la probabilidad de que un nivel de rendimiento produzca un resultado específico, y $V =$ *Valencia*: como la importancia que concede un individuo a la potencial recompensa.

Basado en lo anterior la teoría predice que un individuo estará más motivado cuando: 1- Él está convencido que puede desempeñarse al nivel requerido (*alta expectativa esfuerzo-desempeño*); 2- Él cree que su buen desempeño le asegurará los resultados esperados (*alta expectativa desempeño-resultado*); 3- El individuo valora el reconocimiento que recibirá por los resultados (*alta valencia resultado-reconocimiento*).²⁰⁰

Teoría de la Modificación del Comportamiento de B. F. Skinner.

Skinner, psicólogo conductista norteamericano, basado en las *teorías del refuerzo* afirma que la conducta de las personas está directamente relacionada con las consecuencias de su obrar, y distingue dos tipos de comportamientos: *Comportamiento Reflejo* que es *involuntario* y el *Comportamiento Operante* que es *voluntario*. Los *Comportamientos Operantes-voluntarios* son el foco de los abordajes motivacionales para este autor. Un objetivo de trabajo de Skinner fue investigar la mejor manera de modificar comportamientos, y propuso dos formas para hacerlo: 1- *Fortalecer* los comportamientos operantes *funcionales* y 2- *Debilitar* o *extinguir* los comportamientos operantes *disfuncionales*²⁰¹.

La “Ley del Efecto”, que afirma que las consecuencias o efectos de una conducta determina cuál es el comportamiento que ha de repetirse, es defendida ampliamente por la escuela de la Modificación del Comportamiento Organizacional -*O. B. Mod.*- La “Ley del Efecto” establece que las personas tienden a repetir un comportamiento cuando viene acompañado de consecuencias agradables o *refuerzos positivos – premios o reconocimientos-* y no se repite cuando quieren evitar consecuencias desagradables o *refuerzos negativos – castigos o extinción-*. Los líderes deben por tanto ser capaces de

²⁰⁰ Cfr. Boone, L. E. y Kurtz, D. L., *Management*. McGraw-Hill, New York, 1992, p. 352

²⁰¹ Idem. P. 347

identificar los refuerzos-consecuencias más efectivas, para poderlas administrar de tal forma que los empleados vean la conexión entre éstos y el comportamiento a ser afectado-modificado.²⁰²

II.2.4.2.3. Teoría de la motivación de J. A. Pérez López

Trato la teoría de JAPL aparte de las escuelas de *contenido* y *proceso* dado que él desarrolla su concepto de *motivación* con un enfoque que contiene elementos fundamentales de ambas. El autor, por un lado, contextualiza la motivación en cada una de las principales teorías organizacionales (*mecanicista, psicosociológica y antropológica*), atando respectivamente cada una de ellas con un tipo diferente de necesidad o motivación por él definidas (*extrínseca, intrínseca y trascendente*); esto le permite abordar la *motivación* bajo el punto de vista de *contenido o necesidades*. Por otro lado, cuando plantea su *Teoría de la Acción Humana*, considera las motivaciones como un elemento clave para entender la relación de liderazgo como sistema libre y abierto en el marco de la *teoría de sistemas*, donde en la interacción de los agentes hay procesos de *aprendizaje* (modificación permanente de capacidades de ambas partes) como resultado de las consecuencias de sus conductas; lo anterior puede ser expresado, en términos de *Escuela de Proceso*, como *refuerzos positivos o negativos* que dan como resultado la *modificación de comportamiento*.

JAPL define la *motivación* como el *impulso* en el ser humano que le lleva a actuar para satisfacer unas *necesidades*; agrega que las dificultades inician cuando queremos saber con exactitud cuáles son esas necesidades, y que por ello las teorías de Trabajo Humano en las empresas, en muchas oportunidades, prescinden de ellas cuando se les formula²⁰³.

Pérez López clasifica las *necesidades* que busca satisfacer una persona en: *materiales, cognitivas y afectivas* y las conecta con el concepto *motivos* (objetivos de satisfacción). La búsqueda de aquello que satisface cada una de esas necesidades es la fuente de lo que

²⁰² Cfr. Newstorm, J. W. y Davis, K., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill, New York, NY, 1993, P. 133

²⁰³ Cfr. Pérez López, J. A., "Las motivaciones Humanas", Nota técnica, 1985, IESE, Barcelona. P.1-2-15

él llama *impulsos* para actuar²⁰⁴. Los tipos de *motivos* o componentes de la *motivación* para JAPL son:

Motivos Extrínsecos: Son por ejemplo aquellos incentivos ofrecidos por un tercero para retribuir una acción. (Pago al destajo, retribución monetaria, alabanzas).

Motivos Intrínsecos: Son los resultados específicos, de la ejecución de la acción realizada, para la persona que la realiza. Dependen del sólo hecho de realizarla. (i.e.: Aprendizaje, reconocimiento, satisfacción)

Motivos Trascendentes: Son los resultados que la acción provoca en otras personas distintas a quien ejecuta la acción.

En cualquier acción están presentes estos tres motivos, pero dependiendo de la persona, su peso relativo es variable. La *calidad motivacional* de una persona está determinada por su sensibilidad a ser movida por cada uno de los tres motivos. Las personas que comúnmente llamamos “egoístas” son más atraídos por los motivos *extrínsecos* (satisfacción propia), mientras que las más “humanas” lo hacen por los motivos *trascendentes* (satisfacción de otros).

A partir de las teorías de la organización JAPL profundiza y relaciona los tres tipos de motivación que él propone. (¿Qué hay que darle, ofrecerle, facilitarle al individuo en cada modelo?)

En el *Modelo Mecanicista*, inspirado en el pensamiento Taylorista, se pregunta ¿qué hay que darle a una persona para que decida realizar un trabajo? ¿Qué, y cuánto incentivo? ¿Con qué límites?, y la conecta con lo que él llama la *Motivación Extrínseca*.

En el *Modelo Psicosociológico* que concibe la Empresa como un organismo social identifica otras motivaciones adicionales a las económicas nacidas de la interacción social que se enfocan en lo interno del individuo, y la llama la *Motivación Intrínseca*.

Y en el *Modelo Antropológico*, que él mismo formula, concibe a la organización como una *Institución* que requiere un tipo nuevo de motivación basada no en la necesidad de

²⁰⁴ Cfr. Ferreiro P., Alcázar M., *Gobierno de personas en la empresa*, 2005, PAD, Perú, P. 55

satisfacer las propias como individuo a nivel interno y/o externo, si no, otra que toma como punto de referencia el impacto y utilidad que tiene para *un tercero* las acciones del individuo, y la llama *Motivación Trascendente*.²⁰⁵

JAPL además de profundizar en las *necesidades* y *motivos* del comportamiento (Acción Humana), describe el marco de las interacciones como un *sistema libre y abierto* donde en cada interacción hay un proceso de *aprendizaje*, con el que continuamente se transforma la situación y se *afecta el ambiente*. El autor conecta el concepto de *conocimiento* con la *motivación* para diferenciar y entender mejor los procesos de *especulación, operación y valoración* en el comportamiento humano, que busca encontrar el equilibrio y satisfacción de necesidades.

Por todo lo anterior, su teoría no solamente representa a la *escuela de contenido*, que nos contesta los *porqués* del comportamiento a partir de *necesidades*, sino que también materializa a la *escuela de proceso* por cuanto da elementos para responder la pregunta *¿cómo* ocurre el fenómeno de la *motivación*, y cómo podemos *modificar el comportamiento*?

Conclusiones de motivación

Las personas tienen muchas y diferentes necesidades y expectativas que los líderes buscan satisfacer en distintas formas. Ninguna persona tiene las mismas necesidades de otra y su comportamiento está movido por distintas palancas y con diferente peso. Las teorías de motivación (*contenido y proceso*) identifican necesidades, exploran las complejidades de la interacción, y describen su impacto en el comportamiento; los líderes, como consecuencia, tienen que desarrollar habilidades y aprender a identificar las necesidades-motivos más importantes que cada individuo tiene en su trabajo para así poder incrementar la probabilidad de hacer coincidir las metas profesionales del individuo y las organizacionales²⁰⁶.

²⁰⁵ Cfr. Pérez López, J. A., “Las motivaciones Humanas”, Nota técnica, 1985, IESE, Barcelona. P.11-12-3-5

²⁰⁶ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, p. 38

Tomando los elementos fundamentales de este acápite la *motivación* se puede resumir y describir como un *proceso multideterminado y adaptativo* con permanente *aprendizaje*, donde un individuo se mueve iterativamente, desde una situación inicial de *tensión* debida a un desequilibrio interno o *necesidad*, que le *impulsa* a una *acción o comportamiento* para conseguir el equilibrio y satisfacción – *meta*-. Esta iteración sucesiva hace que su comportamiento esté expuesto a continua modificación, bien sea positiva o negativa, en función del tipo de refuerzos que reciba.

La anterior conclusión resume y contiene elementos de las dos escuelas de la motivación (*contenido y proceso*) donde es necesario enfatizar que en este tema no se puede generalizar ni estandarizar fórmulas de estilos de comportamiento, pues por naturaleza ésta es contingente y situacional.

II.2.5. Decisión

Introducción

Todas las personas, en uso de su libertad y antes de actuar, resuelven problemas y toman decisiones en todos los aspectos de la vida (empresarial, personal, económico, social, etc.). En el mundo de las empresas, como consecuencia de la teoría económica en boga, hay una tendencia predominante a asumir que la clave del proceso de toma de decisiones es que sea racional y sistemático, preferiblemente apoyado en modelos más o menos complejos basados en una serie de “supuestos” del negocio o situación. Como los procesos de decisión en la vida real incluyen aspectos que superan lo meramente cuantitativo, es importante entender el impacto del comportamiento del individuo en aquello que lo impulsa a elegir una entre varias alternativas.

Es tan central el proceso de toma de decisiones en las organizaciones que J. Rosanas del IESE, afirma que “la función fundamental de la dirección es la de tomar las decisiones que sirvan para satisfacer las necesidades reales, tanto de clientes –misión externa- como de los empleados –misión interna-“.²⁰⁷

Ch. Barnard fue quien introdujo explícitamente, a finales de la década de los años 30, el concepto de *Toma de Decisiones* como un componente crucial del *Management*,

²⁰⁷ Rosanas J. P., “La esencia de la dirección”, Revista de antiguos alumnos, junio de 2001, IESE, P.52

entendido este como el resultado de un proceso de pensamiento oportuno, deliberado, y de cálculo, diferente de otros procesos de decisión que son más o menos inconscientes y automáticos. El proceso de toma de *decisiones* para Barnard está *limitado* por lo que él llama “factor estratégico”, que constituye la fuente de posibles errores o desviaciones entre los resultados y las previsiones de la decisión. Es importante anotar que este autor entendió las *organizaciones* como sistemas de *cooperación* para lograr la *supervivencia* y afirmó que los *ejecutivos*, como función básica, deben tomar *decisiones* que incentiven la *coordinación* y la actividad organizada.²⁰⁸ A partir de sus escritos la literatura del *Management* comenzó a poner énfasis en el tema específico de análisis de decisiones.

H. Simon, quien construyó sus teorías sobre muchas de las ideas de Barnard, consideraba que la tarea de *decidir* era el “corazón” de la *administración* y se extendía a toda la *organización*, concebida esta como una *estructura de procesos continuos de toma de decisiones*. Criticó la racionalidad económica basada en el modelo del “hombre económico” y postuló la *racionalidad administrativa o limitada* bajo su modelo de “hombre administrativo”, integrando lo *ético* a lo *fáctico*, y usando tanto la *lógica* como la *psicología*. Simon quiso demostrar que mientras el *hombre económico* “maximiza” al seleccionar el mejor curso de acción de todas las opciones posibles, el *hombre administrativo* simplemente “satisface” en su esfuerzo por acercarse a una decisión que es “suficientemente satisfactoria”.

Este autor sostenía que en la administración se da mucha importancia a los procesos para asegurar la acción expeditiva pero también criticaba que no se atiende mucho a la “elección” que precede a toda acción, e insistía, por tanto, que toda actividad práctica abarca dos aspectos, “resolver” y “hacer”, enfatizando que la tarea de “resolver-decidir” se extiende a toda la organización, igual que la de “hacer”²⁰⁹.

J. A. Pérez López enmarca su concepto de “decisión” en el ámbito de “poder” por cuanto el decisor lo ejerce cuando elige un plan de acción para resolver eficientemente un

²⁰⁸ Cfr. Barnard, Ch., *The functions of the executive*, 1971, The Harvard University Press, Boston, P. 215-284

²⁰⁹ Cfr. Simon, H., *El Comportamiento Administrativo*, 1972, Aguilar, Madrid, P. 3

problema.²¹⁰ De acuerdo a su modelo antropológico, cuando las personas toman decisiones para resolver problemas, se producen tres tipos de impactos o resultados: *extrínsecos*, *intrínsecos* y *trascendentes*. Estos resultados deben evaluarse con tres criterios que son: el nivel de *eficacia*, *eficiencia* y *consistencia*, derivados de la decisión.

También afirma el profesor Pérez López que lo que lleva a una persona a tomar una decisión u otra es siempre una combinación variable de los tres tipos de motivaciones – *extrínseca*, *intrínseca* y *trascendente*-.²¹¹ Las decisiones para este autor deben evaluarse con los criterios de *eficacia*, *atractividad* y *unidad*, que representan respectivamente los aspectos: económico, sociológico y moral de las empresas²¹².

Con respecto a los factores –racionales e intuitivos- que intervienen en los procesos de toma de decisión los profesores del IESE R. Andreu y J. M. Rosanas, enfatizando el los intuitivos, afirman que: “Es imprescindible poner las cosas en su justa medida. Los factores *racionales* son importantes, y los *no racionales* también... los factores no racionales razonables consisten en las *intuiciones*, en las rutinas creadas en las cabezas de los tomadores de decisiones con respecto a lo que funciona o no, aquellos atajos de pensamiento de una persona experimentada... porque ya sabe.”²¹³

R. Thaler, premio Nobel de Economía 2017, afirma también que las *decisiones* no siempre obedecen a criterios *racionales*, sino que entran variables *psicológicas* que las *desvían de un comportamiento económico racional*. Hace el puente entre el análisis económico y el psicológico en la toma de decisiones individuales. Plantea tres rasgos que influyen sistemáticamente en las decisiones económicas: el de la *racionalidad limitada*, *percepción de justicia* y *la falta de autocontrol*, donde los factores psicológicos priman en ocasiones sobre los racionales. Pensar que “lo mío vale más que lo del otro a pesar que sean iguales -*efecto propiedad*- que estoy dispuesto a pagar más porque entiendo que

²¹⁰ Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. INALDE - Universidad de la Sabana, Bogotá, 1999. P. 98

²¹¹ Cfr. Ariño, M., *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, 2005, Deusto, Bilbao, p. 34

²¹² Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 142

²¹³ Andreu R., Rosanas J. M., “Toma de Decisiones y Actos Directivos”, *Revista de Antiguos Alumnos*, IESE, Octubre-Diciembre, 2008, p. 54

cuesta más” -*percepción de justicia*- que tenga casos de tensiones entre lo que se planeó y lo que hago, y cuando decido mirando más allá de los beneficios puramente personales, tengo comportamientos irracionales; como las decisiones en los mercados financieros o en las apuestas.²¹⁴

La *toma de decisiones* ha sido enmarcada como una *actividad racional-intelectual* o *emocional-intuitiva* en naturaleza, y se describe frecuentemente como basada en el pensamiento o el sentimiento. Los expertos en fisiología del cerebro afirman que las emociones se originan en el sistema límbico mientras que los pensamientos lo hacen en el neocórtex cerebral. Esto significa que cuando decidimos lo hacemos usando ambos elementos y en diferentes intensidades dependiendo del tipo situación a resolver.²¹⁵

II.2.5. 1. Definiciones

La RAE define *decisión* así: Del latín *decisio –onis*. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.²¹⁶

Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado.²¹⁷

H. Simon en 1997 definió “decisión” como los procesos cognitivos que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta primaria la *elección de un curso de acción* que ayude a *resolver algún problema*.

II.2.5.2. Tipos de decisiones

De medios y fines:

Las decisiones pueden estar orientadas al logro de metas en sí mismas, o a la forma de lograr estas metas. Las decisiones sobre las “formas” son de *medios* y tiene que ver con procedimientos o acciones (cómo) que se deben ejecutar para conseguir un objetivo o meta. Las decisiones de *fines* están orientadas específicamente al logro de la meta (qué).

²¹⁴ https://elpais.com/economia/2017/10/09/actualidad/1507532364_821806.html. Consultado 24,11,17

²¹⁵ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 264-265

²¹⁶ <http://dle.rae.es/?id=BxP6lay> consultado 15,12,17

²¹⁷ Cfr. <https://definicion.de/decision/> consultado 12,15,17

Por ejemplo, en un plan de reducción de plantilla, las decisiones relativas al *fin* están ligadas con la cantidad y calidad de la reducción, y las decisiones relativas a *medios* están unidas a la forma de implementar el programa. Las *decisiones de fines* son más propensas a tener éxito cuando estas se combinan bien con las *decisiones de medios*.²¹⁸

Según el nivel jerárquico donde se toma la decisión:

Decisiones estratégicas: Son responsabilidad de la Alta Dirección y típicamente corresponden a temas relacionados con la planificación global de objetivos y recursos de toda la empresa.

Decisiones tácticas: La Gerencia Media es la responsable de este tipo de decisiones y cubre asuntos asociados con la planificación de los subsistemas empresariales.

Decisiones operativas: El personal sin responsabilidades de mando son quienes deciden sobre esta clase de situaciones y corresponden normalmente al desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Según el método utilizado para la toma de decisiones:

Esta clasificación en dos grupos (*programadas* y *no programadas*) fue propuesta por Simon en 1977 y la hizo en función del nivel de la complejidad de la situación y su consecuente dificultad en el procedimiento que se utiliza para elegir la alternativa final.

Decisiones programadas: Corresponde a situaciones de carácter repetitivo o rutinario que están bien definidas y estructuradas, donde se puede definir, predecir y analizar los distintos elementos del problema y sus relaciones, por lo que su resolución admite decisiones operativas, o tácticas de bajo nivel de complejidad, utilizando precedentes, costumbres, métodos estandarizados, normas, y guías claras. Se pueden apoyar en herramientas cibernéticas como modelos matemáticos determinísticos.

Decisiones no programadas: Aplicables a situaciones nuevas, no estructuradas ni repetitivas, definidas vagamente, importantes, y de naturaleza no recurrente. Se pueden

²¹⁸ Cfr. Pierce J. L. y R. B. Dunham, *Management*, Scott, Foresman & Co., Londres, 1990, p. 124

encontrar todo tipo de decisiones estratégicas y algunas tácticas bastante complejas. No hay métodos preestablecidos, guías, políticas, ni precedentes para tratar efectivamente estos sucesos inesperados. Modelos de simulación estocásticos son utilizados para ayudar en estos procesos de análisis y toma de decisiones.

II.2.5.3. Ambiente de las decisiones

La toma de decisiones resulta más sencilla cuanto mayor es la cantidad y calidad de información de la que se dispone. El nivel de información determina el tipo de ambiente o nivel de riesgo de la decisión. Quienes toman decisiones inteligentes y se enfrentan a la incertidumbre quieren conocer la magnitud y naturaleza del riesgo. Se pueden reconocer tres tipos de ambientes de las decisiones en este sentido²¹⁹:

Certeza: El decisor conoce con absoluta seguridad las diferentes variables, relaciones causales, y su comportamiento en distintas circunstancias o condiciones. En estos casos se usan modelos cuantitativos. Las personas se sienten muy seguras.

Riesgo: Se conocen sólo algunas variables, la información es incompleta, no se conoce bien su probabilidad de ocurrencia. En este ambiente se usan métodos cuantitativos y algunos probabilísticos para calcular probabilidades menos subjetivas basadas en el juicio y la experiencia. Las personas se sienten inseguras.

Incetidumbre: Se conocen pocas variables, se tienen pocos datos, se desconoce su fiabilidad, influencia recíproca y sus probabilidades; En este ambiente se usan métodos con modelos probabilísticos y estocásticos. Las personas se sienten muy inseguras.

II.2.5.4. Estilos de Toma de Decisiones

Tannenbaum y Schmidt – Estilos de liderazgo y decisiones

Estos investigadores se preguntaban cómo podría un gerente moderno ser “democrático” y al mismo tiempo mantener la necesaria autoridad y control en la organización que es responsable. En ese momento el mundo estaba dividido en “líderes” o “seguidores”, y el trabajo de estos académicos ayudó a centrarse en los miembros del grupo, y no sólo en el líder en los procesos cooperativos de toma de decisiones, donde estos últimos se

²¹⁹ Cfr. Koontz H., y Weihrich H., *Elementos de Administración*, 2013, McGraw-Hill, México, P.130

encontraban en el dilema de elegir entre ser un líder “fuerte” o uno “suave”. Los autores propusieron un “continuo” o gama de posibles de comportamiento de los gerentes cuando tomaban decisiones, en referencia al grado de autoridad ejercida (conservar el control) y el grado de libertad (ceder el control) permitido a los miembros del grupo. Estos comportamientos del líder los clasificaron en siete tipos, que van desde la toma de decisión concentrada totalmente en el jefe hasta hacerlo basado fundamentalmente en la autonomía del grupo. Cada situación es distinta por lo que no hay una sola forma efectiva de decidir; en consecuencia, el líder debe conocer las fuerzas que lo afectan a él, las que afectan a los subordinados, y las fuerzas que actúan sobre cada situación concreta de decisión para comportarse de manera correcta. Tannenbaum y Schmidt afirmaban que: “El líder que tiene éxito es aquel que es capaz de comportarse adecuadamente... Si requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene dar libertad de participación, la entrega. Los líderes de hombres que tienen éxito, no pueden ser caracterizados como impositivos ni permisivos. Deben ser profundos en su comprensión y ser flexibles.”²²⁰

Vroom, Yeton y Jago - Modelo de la participación del líder en la decisión

Esta teoría plantea que la *forma* en que el líder toma decisiones es tan importante como *lo que* decide, y básicamente relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación en la toma de decisiones en función de la estructura de la tarea (rutinaria y no rutinaria). El modelo es normativo y da una serie de reglas para determinar el nivel de participación en la decisión basado en un “árbol de decisiones” que incorpora siete contingencias (situaciones) y cinco estilos de liderazgo. Vroom revisó su modelo con Arthur Jago ampliando las contingencias a doce, razón por la cual hoy se le critica de ser muy complejo el modelo.

La efectividad de la decisión, en el aspecto normativo del modelo, la definieron en función de tres clases de resultados o condiciones: 1- La racionalidad de la decisión en función de la calidad y completitud de la información, 2- La aceptación y compromiso de parte de los seguidores para ejecutar la decisión correctamente, y 3- La cantidad de tiempo disponible para tomar la decisión e implementarla (oportunidad).²²¹

²²⁰ Tannenbaum R., Schmidt W., “Cómo elegir un estilo de liderazgo”, 1973, *Clásicos Harvard de la Administración*, Carvajal S. A., Cali, Colombia, 1986, P. 24

²²¹ Cfr. Vroom V., Jago A., “Leadership Decision Making”, Natemeyer y Hersey, *Classics of*

P. Hersey y K. Blanchard – Teoría de Liderazgo Situacional y decisiones

Estos autores proponen cuatro estilos de toma de decisión que corresponden a cuatro situaciones diferentes para resolver problemas; éstos a su vez están relacionados con el nivel de madurez o desarrollo de los seguidores. La toma de decisiones *autoritaria* aplica a situaciones donde los gerentes toman la decisión porque tienen la suficiente experiencia e información para resolverla, y los seguidores no poseen las habilidades, disposición o confianza suficiente para hacerlo. Las decisiones *consultivas*, tomadas por el líder con el apoyo de los seguidores, funcionan bien cuando los seguidores tienen la disposición, pero no la suficiente información o habilidades para hacerlo solos. Las decisiones tomadas con estilo *facilitador* es el resultado de un proceso de trabajo conjunto entre el líder y los seguidores quienes tienen el conocimiento y la experiencia que les permite llegar a un acuerdo y compartir la decisión. Finalmente, la forma *delegada* de toma de decisión es la apropiada cuando los seguidores tienen la experiencia, información, habilidades necesarias para recomendar o tomar la decisión adecuada y correcta.²²²

P. Cardona - Estilos de toma de decisiones

P. Cardona, profesor del IESE, a diferencia de los dos autores anteriores, propone una forma diferente de relacionar estilos de liderazgo y toma de decisiones. Lo hace cruzando dos variables propias de la situación sobre la cual ha de tomarse la decisión (Importancia y Urgencia), y los representa en un sistema cartesiano de cuatro cuadrantes donde ubica los cuatro estilos de liderazgo con sus correspondientes formas efectivas de toma de decisiones. Cuando la importancia y urgencia de la situación a resolver son altas, el estilo de liderazgo para la toma de decisión más efectiva, es el *Autoritario*; para asuntos de alta urgencia y baja importancia el apropiado será el estilo *Democrático*; cuando la importancia es alta pero la urgencia es baja, el mejor estilo de liderazgo a desplegar será el *Consultivo*, y por último, cuando la urgencia e importancia del asunto a solucionar son bajos, el estilo recomendado para la toma de decisión es el *Participativo*.²²³

Organizational Behavior, 4th Edition, 2011, Waveland Press, Long Grove, Il., P.76. Reprinted from *Psychological Review*, vol. 50, (July 1943), pp. 335-338.

²²² Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, P. 267-268

²²³ Cfr. Cardona P., et al, Estilos de dirección, *Paradigmas del Liderazgo*, McGraw-Hill, Madrid, 2001, P. 52-53

II.2.5.5. Proceso de Toma de decisión

Distintos autores proponen diferentes elementos y pasos en el proceso de toma de decisión; sin embargo, se pueden encontrar elementos comunes, en el modelo *racional* y *racional acotado*, que permiten identificar de manera lógica un proceso o serie de “bloques” de actividades secuenciales para conseguir buenas decisiones.

a) Definición del problema y establecimiento de premisas: Se parte del principio que se ha identificado claramente el problema y la meta por lograr, que se dispone de la información necesaria para elaborar suficientes alternativas de solución, de las cuales se escogerá la de mayor valor, minimizando los sesgos típicos del proceso decisorio. Todas las decisiones tienen premisas *éticas o valorativas*, y *fácticas o empíricas*; a mayor nivel de la estructura organizativa, las decisiones tienen un contenido más político y ético – cualitativo- y menor fáctico u operativo (cuantitativo), y viceversa.

b) Generación de alternativas: En términos de la meta buscada, y basados en una exhaustiva recopilación y análisis de datos, se deben generar tantas alternativas como sea posible, y rápidamente han de reducirse a pocas relevantes, viables, y que puedan tener éxito; para ello se utilizan los “factores limitantes” o “restricciones” que ayudan a filtrar las mejores alternativas y a encontrar formas factibles de cómo lograr los objetivos.

c) Evaluación de alternativas: Para llevar adelante la evaluación debemos tener en cuenta *factores cuantitativos*, que son medibles numéricamente con el apoyo de herramientas o modelos más o menos sofisticadas tecnológicamente (tiempo, costos, retornos, probabilidades, etc.), y *factores cualitativos o intangibles* difíciles de medir numéricamente (calidad de relaciones, riesgo de cambio tecnológico, etc.). Los líderes deben aprender a reconocer ambos factores, darles el peso apropiado, y tenerlos en cuenta de manera balanceada en cada problema para evaluar correctamente las diferentes alternativas con sus fortalezas y debilidades contra los criterios. Entre las herramientas cuantitativas que se usan para evaluar las alternativas encontramos modelos analíticos y de simulación, que pueden ser estáticos o dinámicos –si los ligamos al tiempo- o determinísticos o probabilísticos –en función de la certeza de la información-.

d) Selección de alternativas: Las alternativas se diferencian por las consecuencias – objetivas/cuantitativas y subjetivas/cualitativas- que generan, por lo que es tan importante definir los *criterios* que se usarán para tomar la decisión final. Estos –criterios- deben ser

claros y aplicables de acuerdo a la naturaleza del problema, y de las consecuencias – económicas, sociológicas y morales- de la decisión. Este último paso del proceso requiere de una mirada crítica e integral que considere no sólo el qué o fines de la decisión, sino el cómo o medios de la misma. Para esta selección se puede usar la experiencia, la experimentación y la investigación y análisis.

e) Implementación y seguimiento: Se deben establecer los planes de acción para llevar a cabo la decisión tomada (que, quién, cuándo, cómo...). Establecer control que compruebe la validez y eficacia de la decisión (retro-alimentación).

II.2.5.6. Racionalidad Vs. Intuición en la toma de decisiones

La mayoría de las personas, al no tener toda la información completa para identificar el problema y no disponer de todas las alternativas de solución posibles para así tomar la decisión óptima, responde a este problema complejo reduciéndolo a un nivel tal, que pueda entenderlo y manejarlo con facilidad sin lograr maximizar las soluciones. A este proceso H. Simon lo llama de “*racionalidad acotada o limitada*”.

Al ser humano, por su limitada capacidad “de proceso mental”, no le es posible asimilar toda la información que requiere para optimizar su proceso antes de tomar una decisión, por ello, las personas cuando deciden, buscan frecuentemente que las soluciones sean “satisfactorias” y “suficientes”, para lo cual deben tener no sólo bases *racionales*, sino que deben apoyarse con otro tipo de procesos no racionales -inconscientes y asociaciones holísticas- creados por la experiencia depurada y las emociones, que siendo *intuitivas*, no son equivocadas sino complementarias, y le imprimen fuerza a la toma de decisión.²²⁴

En el Siglo XX se creía que el uso de la *intuición* era *irracional e ineficaz*. Actualmente se reconoce que se ha hecho énfasis excesivo en el aspecto racional de las decisiones y que, en muchos casos, dependiendo del tipo de *situación*, la *intuición* mejora la decisión cuando esta se alimenta con evidencias y buen criterio.

²²⁴ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, México: Pearson Education, 2009, p. 148-149

La *toma de decisiones racional* en muchos casos es más *lenta*, requiere *más información*, es *cuantificable* por lo que usa modelos matemáticos, carece de emoción, se aplica principalmente para *situaciones estructuradas*. La *toma de decisiones intuitiva* requiere más *experiencia*, es más *rápida*, requiere menos información y *más percepción*, es más *cualitativa* que cuantitativa, y el tipo de situaciones más apropiadas para este tipo de decisión son las *no estructuradas*.

II.2.5.7. Cómo minimizar los sesgos en las decisiones

Las escuelas de Negocios enseñan primordialmente a sus estudiantes los modelos racionales de toma de decisiones, pero estos no describen la realidad completa de cómo las personas verdaderamente toman las mejores decisiones. Es importante por ello conocer los principales sesgos que condicionan la calidad y oportunidad de las decisiones, y qué se puede hacer para minimizarlos.

McKinsey Quarterly, en su edición del 3er trimestre de 2017, muestra los resultados de sus investigaciones con respecto a los sesgos identificados en los procesos de toma de decisión en las empresas que las lleva a cometer errores y generar fallas de muchos tipos, y las clasifica en cinco grupos, dando para cada uno de ellos una recomendación para su manejo:

- 1- *Sesgos en la acción*: El exceso de optimismo y confianza, y no tener en cuenta integralmente a los competidores, lo que lleva a actuar con menos diligencia o profundidad de lo debido. Recomienda reconocer integralmente los riesgos de la incertidumbre.
- 2- *Sesgos en los intereses*: Desalineación en los incentivos (individuo-empresa) que hace que lo individual supere lo colectivo, apegos inapropiados a distintos elementos del negocio (marcas, costumbres, herencias), desalineación en la percepción de la importancia y peso de las metas de la organización. Recomienda explicitar los intereses para que no entren en conflicto.
- 3- *Sesgos de reconocimiento de patrones*: Se “reconocen” patrones inexistentes como dar más peso a supuestas evidencias que confirman las creencias del decisor, generalizar casos conocidos, falsas analogías, relatos corporativos, o líderes carismáticos. Recomienda cambiar el ángulo con el que se mira el tema.
- 4- *Sesgo de estabilidad*: Crear seguridad ante la presencia de la incertidumbre, como

anclar la posición personal en valores iniciales e insuficientes, aversión al riesgo, falacia de costo de salida no recuperable, preferencia por el *status quo*.
Recomienda cambiar y renovar criterios.

- 5- *Sesgos sociales*: Se prefiere preservar la armonía y se evita el conflicto. Exageración del uso del consenso y exceso de alineación del grupo con lo que piensa el líder. Recomendación despersonalizar el debate y las diferencias.

Conclusiones de “decisión”

La *toma de decisiones* es un *proceso* que actúa como el motor de los negocios y que entraña una de las mayores responsabilidades de los directivos en una organización, pues una vez tomada una decisión ya no hay marcha atrás y se tiene que afrontar las consecuencias. Las *decisiones* son *actos* que marcan el éxito o fracaso de las empresas, por lo que en el momento de tomar una decisión es importante que se pueda estudiar primero el problema o situación, y considerarlo profundamente para elegir la mejor alternativa. Sólo de esta manera se consigue la *eficiencia* para la *empresa* con el logro de las metas, y la *eficacia* para los *empleados* con la resultante armonía y coherencia del grupo.

Lo que se da en la *relación de liderazgo* en cuanto a *decisiones* en las organizaciones es mucho más que un proceso tecnificado que utiliza modelos sofisticados, tiene que ver también con la imaginación, desarrollo de oportunidades de la empresa y las personas; por eso los *Actos Directivos* superan el proceso de “tomar una decisión” o de “elegir una alternativa”, para construir una estructura humana que consiga objetivos porque ellos “lo quieren” y por los motivos correctos.²²⁵

P. Hersey y K. Blanchard, afirman que: “Los líderes efectivos necesitarán reconocer y confiar en sus emociones, así como en su pensamiento racional si quieren tomar decisiones que puedan sostener bajo la presión de la complejidad del contexto diverso e impredecible de los negocios de hoy.”²²⁶

²²⁵ Cfr. Andreu R., Rosanas J. M., “Toma de Decisiones y Actos Directivos”, *Revista de Antiguos Alumnos*, IESE, Octubre-Diciembre, 2008, p. 59

²²⁶ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, p. 264

Los directivos, con todos los sesgos que tienen los seres humanos, cuando toman decisiones intentan ser racionales –*Racionalidad Limitada* de Thaler, *Factor Estratégico* de Barnard, o *Racionalidad Limitada* de Simon- pero al no poderlo ser plenamente, tienen que aceptar y aprender a manejar la incertidumbre de una realidad compleja y variante que no se termina de conocer. Es un hecho también que, a pesar de disponer de las herramientas sofisticadas cuantitativas de hoy, es alta la probabilidad de no poder maximizar verdaderamente muchos de los resultados del proceso de toma de decisiones en la organización dada la complejidad del mundo de hoy, pues supera la esfera de los datos, de la oportunidad y tienen cada vez más peso las percepciones y las emociones. P. Drucker dice que los ejecutivos eficaces no se dejan impresionar por la rapidez ni la cantidad de variables a tener en cuenta en las decisiones, quieren conocer en qué consiste la decisión y sus realidades subyacentes, prefieren crear un impacto más que una técnica, saben cuándo una decisión debe basarse en principios y cuándo hay que tomarla pragmáticamente.²²⁷

En el corazón del modelo de decisiones está la premisa que no hay decisiones iguales, algunas son muy importantes, otras lo son menos, unas requerirán varias personas involucradas, en otras tendrá una sola que tomar la decisión muy rápidamente. Entender bien la importancia de disponer de la cantidad y calidad de información que permita una decisión racional, y que al mismo tiempo se cuente con la aceptación y compromiso de los ejecutores, y hacerlo todo oportunamente, es crítico para conseguir la efectividad en el proceso de toma de decisiones. La forma o estilo de tomar decisiones va desde estar centrada únicamente en el líder hasta estarlo en el grupo; dependerá de cada situación, tipo de problema, del líder y del grupo.

Cada líder ha de ser capaz de analizar los problemas de manera sistemática y responder de manera efectiva y oportuna ante ellos, otorgando el grado requerido de participación y libertad a sus colaboradores en los procesos de decisión. No puede entonces el líder caer en la falacia de los estilos puros “intuitivo” o “racional”, pues se necesitan ambas avenidas, en distintas proporciones, para tomar la mejor decisión en cada problema o

²²⁷ Cfr. Drucker p., La decisión eficaz, *Harvard Business Review: Toma de decisiones*, Deusto, Bilbao, 2002, p. 1

situación. Comportarse como un gerente significa tener manejo de los diferentes estilos y habilidades, y aplicarlas efectiva y apropiadamente en cada momento.²²⁸

II.2.6. Aprendizaje

Introducción

La especie humana es un ejemplo universal de la capacidad de aprendizaje continuo con el fin de adaptarse, sobrevivir, y superar las barreras del entorno, para modificar favorablemente la naturaleza y tener dominio sobre ella. La sociedad y las organizaciones actuales, caracterizadas hoy más que nunca por la incertidumbre y volatilidad del ambiente externo e interno, obligan a las personas a seguir aprendiendo para transformarse continuamente, y de esta forma, adaptarse y conseguir el éxito empresarial y personal.

El *comportamiento humano*, en su complejidad, es *aprendido*, por lo que cada individuo tiene que identificar y practicar permanentemente nuevos comportamientos, para desarrollar competencias que le permitan hacer eficientemente cosas nuevas. En general los psicólogos entienden el *aprendizaje* como un *cambio en el comportamiento*, algo que permite que la persona haga algo de manera distinta de lo que lo hacía anteriormente. Estos afirman que leer u observar a otros puede cambiar el *conocimiento* o quizás la *actitud*, pero no necesariamente el *comportamiento*, que se modifica sólo a través de acciones nuevas y diferentes –experiencias- que sacan al individuo de su “zona de comodidad”.²²⁹

Conectando este tema de *aprendizaje* con el inmediatamente anterior de *decisiones*, podemos ver con claridad que “cuando una persona toma una decisión y la pone en práctica, además de resolverse o no el problema que le llevó a tomar la decisión, se producen unos aprendizajes, tanto en la persona que toma la decisión como en las personas a las que afecta la decisión”²³⁰. Estos “aprendizajes” tienen lugar en las organizaciones dentro del marco de la *relación de liderazgo*, y son el resultado de la

²²⁸ Cfr. Simon H., “Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion”, *Academy of Management EXECUTIVE*, Febrero 1987, Carnegie-Mellon University, P. 57

²²⁹ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, p. 10

²³⁰ Ariño, M., *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, 2005, Deusto, Bilbao, p. 69

continua interacción *líder-seguidor* cada vez que toman *decisiones* y *actúan*; si queremos facilitar el pleno desarrollo de las *potencialidades* tanto de líderes como de seguidores, hemos de apoyarnos en los procesos de *aprendizaje* mencionados.

Acrecentar y emplear efectivamente el *conocimiento* propio de la empresa – *idiosincrático*- se considera cada día más necesario para tener *ventajas competitivas sostenibles*, pues las empresas de hoy deben apoyarse más en la *innovación* que en los activos físicos para crear factores de diferenciación. Lo anterior refuerza la tendencia actual de las empresas exitosas de darle cada día más importancia al factor humano y su *capacidad de aprendizaje*.²³¹

El propósito de este acápite del trabajo es entender -en el contexto de la *relación de liderazgo*- cómo aprende la gente, sea líder o seguidor, e identificar elementos que pueden facilitar o entorpecen los procesos de *aprendizaje*.

II.2.6.1. Definiciones

La RAE define *aprendizaje* con tres acepciones que todas aportan a nuestra investigación:

“1. m. Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.

2. m. Tiempo que se emplea en el aprendizaje.

3. m. Psicol. Adquisición por la práctica de una conducta duradera.”²³²

Los elementos con los que contribuye esta definición al concepto de *aprendizaje* en el contexto de nuestro trabajo son: acto de aprender, toma tiempo, y adquisición práctica de conductas duraderas.

Una definición de *aprendizaje* generalmente aceptada por los psicólogos es la siguiente: “cualquier *cambio en el comportamiento* relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia.”²³³

Para J. A. Pérez López, *aprendizaje* es “cualquier tipo de *cambio* que ocurra en el interior de las personas que han realizado una interacción, como consecuencia de las experiencias

²³¹ Cfr. Andreu R., “Conocimiento, aprendizaje y ventaja competitiva -Implicaciones en clave de compromiso y valores-“, *Revista Antiguos Alumnos*, IESE, Octubre –Diciembre, 2008, P.26-30

²³² <http://dle.rae.es/?id=3IacRHm>, consultado enero 20 de 2018

²³³ Weiss H. M., “Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology”, en M.D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial & organizacional Psychology*, Consulting Psychology Press, Palo Alto CA., 1990, p. 172-173

que han tenido al ponerla en práctica, *siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones.*”²³⁴

M. A. Ariño, seguidor de las teorías de JAPL y profesor del IESE, define *aprendizaje* en el contexto de los procesos de *decisiones* como “todo lo que hace que una persona *cambie su capacidad de resolver problemas...* todo aquello que *desarrolla las potencias* de una persona”²³⁵.

Por todo lo anterior podemos concluir que el *aprendizaje* implica entonces *cambio duradero en comportamientos*, permite el *desarrollo de capacidades y potencias* humanas, *toma tiempo en asimilarse*, requiere de la *práctica*, se logra con base en la *experiencia-interacción*, y afecta futuros procesos de *decisiones-acciones*.

Hersey y Blanchard aconsejan que cuando la gente quiere aprender algo debe practicar los nuevos comportamientos para ganar competencia en ellos, tener paciencia, y darle tiempo al nuevo comportamiento a que funcione y de resultados.²³⁶

Dicho lo anterior, es más fácil ver los *cambios* que genera el aprendizaje que el *aprendizaje* en sí mismo, haciéndolo por esa razón teórico y poco observable en su proceso, pero observable en su consecuencia.

II.2.6.2. Algunas teorías del aprendizaje

A continuación, se verán de manera sucinta algunas teorías del aprendizaje relevantes, para este estudio, que explican el proceso por el cual los individuos adquieren (*aprenden*) patrones de comportamiento. Presentaré las teorías de *condicionamiento clásico* y *operante*, *cognitiva*, *social*, *constructivista* y con la relacionada con la *teoría de la acción humana de JAPL*.

En el ámbito de la psicología el *condicionamiento* es la forma de imposición de ciertas formas de control del proceso *estímulo-respuesta* para obtener incidencia sobre la

²³⁴ Pérez López, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp, 2006, p. 54

²³⁵ Ariño, M., *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, 2005, Deusto, Bilbao, p. 76-77

²³⁶ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, p. 11

conducta o comportamiento final de las personas. Hay dos teorías de condicionamiento: El Clásico y el Operante.

Condicionamiento Clásico

El condicionamiento clásico nace a partir de los experimentos *Estímulo-Respuesta (E/R)* con perros de Pavlov a principios de la década de 1900 y concluye que en esencia el *aprendizaje de una respuesta condicionada* (salivación por sonido de campana – sin carne) presupone la formación de una *asociación* entre el *estímulo condicionado* (sonido de campana) y uno *no condicionado* (carne). Cuando los estímulos, uno provocativo (carne) y uno neutral (sonido de campana), se hacen coincidir, el neutral (sonido de campana) se convierte en condicionado y de ese modo adquiere las propiedades del estímulo no condicionado (carne). Con lo anterior se entiende cómo el perro “aprendió” a responder de manera automática e involuntaria, es decir, a salivar sólo ante el sonido de la campana.²³⁷ En el condicionamiento clásico el sujeto es pasivo, espera a que algo pase para reaccionar prácticamente de manera involuntaria y provocada.

Ejemplos del condicionamiento clásico pueden ser el *semáforo* en las ciudades que permite seguir, parar o generar alerta, el *timbre* del receso en los colegios o fábricas asociado a libertad o reposo, asociaciones de lugares con experiencias dolorosas o satisfactorias, *olores* con situaciones o personas; todas estas *respuestas emocionales y psicológicas son aprendidas, automáticas e involuntarias*.

Condicionamiento Operante

El *condicionamiento operante* propone que el comportamiento se da en función de sus *consecuencias*, y sostiene que la gente se comporta de manera *voluntaria* y aprendida, de acuerdo a lo que desea *lograr o evitar*. Es un tipo de aprendizaje en el que *la respuesta se fortalece con recompensas* y de esta forma se hace más probable, se debilita o se extingue con *castigos*, según que las consecuencias del comportamiento *sean positivas o negativas* respectivamente. Su principal investigador fue B. F. Skinner quien argumentaba que lo más probable es que las personas tengan los comportamientos

²³⁷ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 2009, p. 55-56

deseados si se les refuerza positivamente para ello, y que lo que no se recompensa o se castiga, es probable que no se repita.²³⁸

En lugar de la asociación de estímulos como en la teoría clásica, este tipo de aprendizaje –condicionado operante– se basa en el desarrollo de *nuevas conductas*, a partir del *refuerzo positivo o negativo de las consecuencias deseadas y no deseadas*.

Ejemplos de *condicionamiento operante* pueden ser: Estímulos (incentivos materiales y emocionales) a quienes se comportan favorablemente hacia los logros de los objetivos organizacionales y su cultura, al mejor personal de ventas o producción, premios y reconocimientos a los mejores deportistas, o la recompensa recíproca en una pareja.

Cuando comparamos las teorías de los dos tipos de condicionamiento, podemos hallar diferencias como: La teoría *clásica* tiende a generar una conducta de respuesta involuntaria reforzando estímulos, el sujeto es pasivo y el ambiente actúa sobre este, finalmente aprende por asociación de estímulos; mientras que la teoría *operante* propende por una conducta espontánea, reforzando conductas en las que el sujeto es activo y actúa sobre el ambiente, y que por lo tanto aprende en función de las consecuencias que origina su comportamiento. Finalmente, podríamos afirmar que la teoría *clásica* hace más énfasis en un modelo “Estímulo-Respuesta” cuando la teoría *operante* lo hace en uno “Respuesta-Estímulo”.

Enfoque cognitivo

A mediados del Siglo XX comienza un cambio del enfoque conductista (E/R) hacia una escuela de orientación cognitiva, que intenta explicar procesos de la mente-pensamiento, tales como lenguaje, memoria, atención, razonamiento, percepción e inteligencia, y cómo estos son utilizados para *tratar la información y elaborar el conocimiento*.

Para los cognitivistas el sujeto es un ente interactivo que construye continuamente la *realidad*, para guiar sus actos, a partir de su propia experiencia y la incorporación de nueva información a los esquemas anteriores, modifica estructuras cognitivas y formas de solucionar problemas, y moldea su comportamiento dándole un *significado*. El cambio

²³⁸ Cfr. Idem. P. 56

de conducta observable del individuo lo consideran sólo el reflejo del cambio interno del mismo.

“La Psicología cognitiva se ocupa del análisis, descripción, comprensión y explicación de los procesos cognoscitivos por los que las personas adquieren, almacenan, recuperan y usan el conocimiento. Su objeto es el funcionamiento de la mente, las operaciones que realiza y resultados de las mismas; la cognición y relaciones con la conducta.”²³⁹

Un ejemplo empresarial de *aprendizaje* cognitivo es el de un operario de fábrica que va adquiriendo conocimientos de su cargo, entorno, procesos, calidades, materiales y equipos, y los va asociando a metas personales y de grupo, logros, personas y situaciones. Hay transformaciones continuas en las características y capacidades de pensamiento del sujeto que le permiten ampliar permanentemente sus conocimientos y habilidades para percibir, pensar, comprender y manejar cada vez mejor la realidad cambiante que le rodea.²⁴⁰

Aprendizaje Social

Esta teoría afirma que las personas aprenden no sólo por las *experiencias directas* -como lo plantea el condicionamiento operante y el cognitivismo- sino también cuando *observan* lo que sucede a *otras personas*. Todos hemos tenido *modelos* en nuestra vida, padres, maestros, colegas, jefes, a quienes hemos observado y de quienes hemos aprendido diferentes comportamientos por identificarnos en algún grado con ellos.

El *aprendizaje social*, corriente liderada por A. Bandura, se opone al enfoque conductual reduccionista -respuesta-estímulo- skinneriano reinante en los años 70 argumentando que el comportamiento tiene *determinantes intrapersonales y ambientales*, y que por tanto, el aprendizaje no sólo se debe enfocar en los estímulos externos, sino que debe tener en cuenta que es un proceso *aprendido por modelamiento e imitación*, y que este se genera a partir de factores internos personales -*factores psicológicos*- y externos sociales

²³⁹ Rivas, M., *Procesos cognitivos y aprendizaje significativo*, Consejería de Educación Comunidad de Madrid, 2008, P. 66

²⁴⁰ http://www.ejemplode.com/39-psicologia/2168-ejemplo_de_desarrollo_cognitivo.html, consultado 30 de ene. 2018

-factores sociales- que interactúan entre sí -ambiente y persona- para influenciarse mutuamente.²⁴¹

Este enfoque socio-comportamental, se conoce también como: imitación, modelamiento, aprendizaje vicario, aprendizaje por observación o *aprendizaje social (A.S)*, entendido como aquel aprendizaje de un acto experimentado por la conducta del mismo individuo - *experiencia directa*-, o después de haber visto a un sujeto modelo hacerlo -*aprendizaje por modelos*-.²⁴²

Muchas empresas incorporan distintas formas y componentes del *aprendizaje social* en sus programas de *capacitación profesional*, para que aprendan unos de otros, basados en la observación e imitación del comportamiento de alguien que hace muy bien un trabajo, y así transmitir el conocimiento –mejores prácticas- entre compañeros de trabajo.

Como ejemplo práctico de *aprendizaje social (AS)* puedo mencionar el entrenamiento de personal, en técnicas de ventas o en servicio al cliente, donde los mejores “muestran” o *modelan* ante los demás “cómo se hacen las cosas bien en la práctica”. Otros ejemplos interesantes y muy actuales del AS son el *coaching* y *mentoring*; estas son actividades de *aprendizaje social* en las empresas donde los empleados y directivos con más conocimientos y experiencia guían y ayudan a desarrollar a otros que están en una etapa de desarrollo profesional más temprana. Otro ejemplo de AS que está siempre presente en todas las organizaciones es el *aprendizaje informal* que ocurre cuando la gente interactúa a lo largo de la jornada laboral en una gran cantidad de *situaciones no estructuradas*, como en la cafetería, en los pasillos, o en el transporte.

Constructivismo

Es una teoría del aprendizaje que surge del devenir del paradigma Cognitivo y combina tanto la *psicología* como la *pedagogía*; pretende contestar la pregunta de *cómo se construyen los conceptos y significados* en las personas *a partir de la experiencia*, buscando como fin el *desarrollo humano*. Su principal exponente fue Piaget, psicólogo

²⁴¹ Cfr. Steers R., M., y Porter L., W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, 1991, p.169-170

²⁴² Cfr. Bandura, A., *Teoría del aprendizaje social*, 1987, Editorial Espasa Universitaria, España, p. 32-45

suizo que deriva de la corriente cognitiva. Esta escuela concibe el *aprendizaje* como un proceso dinámico, continuo y participativo, centrado en el sujeto, quien interactúa con el medio, y *construye conocimiento* dándole un *significado*. Se busca generar un *desequilibrio cognitivo* en las personas a partir del conocimiento previo y la nueva información, inspirándolo a crear, inventar, o innovar continuamente.²⁴³

Este es un proceso interno *no observable en lo inmediato* en el que la *actividad* cognitiva del individuo tiene como objetivo *incardinar nuevos aprendizajes* y no meramente acumularlos; los contenidos se *integran* unos a otros que ya existen en la mente del individuo *-experiencia previa-* dando origen a *nuevos contenidos*, (por modificación, enriquecimiento o diversificación), para así darle *sentido y significado* a lo aprendido para encontrar una adaptación funcional entre el conocimiento y la realidad.²⁴⁴

Para el *constructivismo* el *aprendizaje* -asociado al *descubrimiento-* es un proceso continuo de construcción de conocimiento a partir de la integración-incardinación de contenidos y asignación de *significados* que no parte de cero pues, siempre será *producto de las experiencias y conocimientos anteriores*.

Como *ejemplos de aprendizaje constructivista* puedo mencionar la metodología del caso en las universidades, simulaciones en las empresas, usos de mapas mentales, relatos, informes, juegos de roles, diseño de modelos conceptuales o procedimentales.

Aprendizaje en la teoría de la Acción Humana de J. A. Pérez López

JAPL incardina su concepción de *aprendizaje* bajo su *teoría antropológica de la motivación* y afirma que “La primera característica de unos agentes personales que interaccionan entre sí es que, en términos generales, *pueden aprender* como consecuencia de las experiencias que vayan teniendo al interactuar... producido por la decisión de cada uno... y que puede llevarles a la conclusión de que han de modificar sus decisiones en la siguiente interacción.”²⁴⁵

²⁴³ Cfr. https://www.edu.xunta.gal/centros/cfrcoruna/aulavirtual2/pluginfile.php/8164/mod_resource/content/0/Tendencias_educativas_y_libros_para_leer.pdf, consultado 30,01,18

²⁴⁴ Cfr. Araya V., Alfaro M., Andonegui M., “Constructivismo: Orígenes y perspectivas”, *Revista de Educación*, Año 13, Número 24, 2007, Laurus, Caracas, P. 76-92

²⁴⁵ Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 53

El autor, en *Liderazgo*, 1997, afirma que las organizaciones -como cualquier ser vivo- sufren modificaciones que llamamos *aprendizaje*, y que estas a su vez producen *cambios* en los individuos que componen esa organización y suponen, en último término, variaciones en la *eficacia, la atraktividad y la unidad* organizacionales. También aclara que una organización *consistente* intenta siempre provocar un proceso de *aprendizaje* en los individuos generando *hábitos positivos o virtudes morales* para perfeccionar los mecanismos de *decisión y autogobierno* del ser humano.²⁴⁶

M. Ariño, profesor del IESE en temas de Análisis de Decisiones y pupilo de JAPL, dice que hay dos procedimientos fundamentales que permiten a una persona *aprender* y así resolver mejor los problemas -*tomar decisiones*-. El primero es aprender a conseguir *resultados extrínsecos*, y lo llama *aprendizaje operativo*; la otra manera es aprender a conseguir *resultados trascendentes* y lo llama *aprendizaje estructural*. El *aprendizaje operativo* capacita al individuo para *hacer más cosas* y poder desarrollar de esta manera una mayor *capacidad operativa* para seguir produciendo *resultados extrínsecos*. El *aprendizaje estructural*, que busca *mejorar el estado interno de las personas*, permite conseguir que estas quieran colaborar más con el líder en la *resolución de problemas*. Para conseguir este tipo de aprendizaje se requiere que las personas sean propensas a moverse por *motivación trascendente*.²⁴⁷

El hombre es un ser que aprende mediante sus propias acciones. Adquiere *conocimientos, capacidades y habilidades*, principalmente en el ámbito de las *motivaciones intrínsecas*, gracias a esa capacidad de aprendizaje, seguir aprendiendo es fácil, y lo es también el ejercicio de las habilidades adquiridas. El *aprendizaje moral*, tiene lugar en el de las *motivaciones intrínsecas y trascendentes*: es la *adquisición de virtudes*, entendidas como hábitos intelectuales y manuales adquiridos por *repetición de actos* que exigen también la actitud de *buscar el bien*.²⁴⁸

²⁴⁶ Cfr. Pérez López J. A. *Liderazgo*, Barcelona: IESE, 1997, p.22-26

²⁴⁷ Cfr. Ariño, M., *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, 2005, Deusto, Bilbao, p. 70

²⁴⁸ Cfr. Argandoña A., "La ética en la empresa", Nota técnica, IESE, 1994, p. 1

Podemos concluir que el *aprendizaje* para JAPL *cambia el interior de las personas* que interactúan y tienen experiencias prácticas, *modifica sus reglas de decisión* para las *futuras interacciones*, y que a su vez tiene consecuencias o resultados extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

Estilos de Aprendizaje

Además de conocer las principales teorías de aprendizaje que interesan en este trabajo, es importante tener en cuenta que *todas las personas aprenden de diferente manera*, unos gustan más de hechos que de teorías, otros son más visuales que verbales, otros prefieren interactuar con los demás cuando algunos prefieren el trabajo individual; es muy útil por tanto, para líderes y seguidores, conocer el estilo propio de aprendizaje y el de las demás personas que interactúan con ellos para facilitar este proceso recíproco en todas las personas en la organización.

Felder y Silverman clasificaron los *estilos individuales de aprendizaje* —entendidos como las preferencias en recibir y procesar información— en diferentes dimensiones relacionadas con las características y preferencias personales: 1- Sensoriales o Intuitivos; 2- Visuales o Verbales; 3- Activos o Reflexivos; 4- Secuenciales o Globales.

Estos son los ocho *estilos personales de aprendizaje*, agrupados en cuatro escalas, que los autores miden y caracterizan:

1- ¿Qué tipo de información percibe preferentemente la persona?

Sensoriales: Son personas que tienden a ser muy prácticas, les gusta resolver situaciones y problemas con procedimientos bien establecidos. Se alejan de temas que no estén basados en la realidad, aman la experimentación en general.

Intuitivos: Son personas que no les gusta la memorización o cálculos repetitivos, trabajan bien con conceptos y les gusta la abstracción, descubrir nuevas y diferentes visiones y significados sobre determinados temas.

2- ¿A través de qué modalidad sensorial es más efectiva la percepción de información?

Visuales: A la hora de aprender, prefieren claramente que la información llegue a través de diagramas, imágenes, representaciones, etc.

Verbales: Son personas que recuerdan y aprenden mejor si la información es oída o escrita.

3- *¿Cómo prefiere la persona procesar la información?*

Activos: Suelen retener mejor la información si el tema en cuestión es debatido, es aplicado o si él mismo lo explica a otra persona.

Reflexivos: Suelen aprender reflexionando y pensando profundamente sobre algo, necesitan que la información pase por diferentes filtros de su pensamiento antes de darlas por válidas definitivamente.

4- *¿Cómo progresa la persona en su aprendizaje?*

Secuenciales: Estas personas aprenden de manera paso a paso, por secuencia, con temas relacionados unos con otros.

Globales: Aprenden con gran rapidez, visualizan todo el contenido de forma muy objetiva y sobretodo muy rápida. El aprendizaje lo estructuran en un "todo" muy general, aprendiendo muy rápido.²⁴⁹

La importancia de conocer los estilos de aprendizaje propio y el de la contraparte cuando se interactúa es muy grande, pues las personas tienen en sus manos la posibilidad de incrementar la eficacia de este proceso para ambos.

Conclusiones Aprendizaje

Es tan importante la *relación líder-seguidor* para los procesos de *aprendizaje*, que el profesor de la Universidad de Navarra, L. Polo afirmaba que “mandar animales no tiene interés. Lo que tiene interés es mandar hombres que puedan realizar grandes tareas, conseguir grandes resultados... Si esto es así, al que manda le interesa *formar* a aquellos que tienen que obedecer... ese *formar* a las personas se hace a través de una actividad que exige diálogo, una *relación* según la cual este de señales de que está *aprendiendo*.”²⁵⁰

Estas palabras nos llevan a meditar sobre la pertinencia de la utilización consciente y adecuada de los diferentes *métodos de aprendizaje* por parte del líder. No se puede desconocer que cada persona tiene un estilo propio de aprendizaje y que además existen

²⁴⁹ Cfr. <https://www.estilosdeaprendizaje.org/> , consultado 28 de enero de 2018

²⁵⁰ Polo L., “El mando”, presentación, Universidad de Navarra, p. 3

sesgos positivos y negativos en cada una de las escuelas de aprendizaje que han de adaptarse eficazmente en cada momento y situación de los seguidores.

La forma como conciben los líderes el *aprendizaje* y la manera como creemos que este ocurre en los seguidores tiene importantes implicaciones en los procesos de ejecución de tareas y transformación de las organizaciones. Las teorías del aprendizaje le ofrecen al líder no solamente estrategias y técnicas validadas, sino la fundamentación para seleccionarlas inteligentemente. En este proceso aprende tanto el líder como el seguidor por lo que es una oportunidad para ambos de ser mejores y tener mejores resultados.

French y Raven en *The Bases of Social Power* (1959) ²⁵¹ dan elementos para entender cómo el líder ejerce su *poder* (energía potencial) e *influencia* (energía cinética) sobre el seguidor para conseguir en este un cambio psicológico y comportamental -*aprendizaje*- generando una inestabilidad en el “sistema” y la necesidad de tomar decisiones y las acciones concomitantes que harán cambiar “el estado del sistema” -como lo llamaría K. Lewin-. Se puede inferir de esta manera que con la dinámica continua de desequilibrio-necesidad-decisión-acción, se lleva a cabo el proceso *aprendizaje* -individual y organizacional- para transformar permanentemente los “estados de los sistemas” u organizaciones.

El *aprendizaje* nos acercará al logro de la *unidad* en la organización donde el *poder* cada día será menos necesario. JAPL afirma en *Liderazgo* que una de las principales finalidades del *poder* radica en *facilitar los procesos de aprendizaje* para que, de esta manera, líderes y seguidores ejerzan más su libertad y fortalezcan la autoridad sobre el poder.²⁵²

El proceso de dar *significado* -implicaciones y manejo de consecuencias- al *aprendizaje* es algo que las máquinas no darán a pesar de los avances en la *inteligencia artificial* que está centrada básicamente en el *conocimiento*.

El *aprendizaje*, cuyo interés debe ser para toda la vida, es la esencia de la capacidad de una organización para adaptarse exitosamente a un entorno que cambia rápidamente, por

²⁵¹ Cfr. French J. R. P. y Raven B., *Classics of Organizational Behavior*, The Bases of Social Power, 2011, Long Grove, IL: Waveland Press, Inc. (Reprinted Institute of Social Research, 1959. P.398-399

²⁵² Cfr. Pérez López J. A. *Liderazgo*, Barcelona: IESE, 1997, p.38

lo que debe *aprender a aprender* mejor que sus competidores para desempeñarse de manera distintiva y reconocida en sus mercados.

Por último, para reparar en la responsabilidad que tenemos, sobre todo como líderes en la *relación de liderazgo*, pensemos por un momento en nuestro estilo de apoyo al aprendizaje de nuestros seguidores; ¿estamos condicionando de manera positiva o estamos creando barreras y reacciones destructivas o auto-destructivas en las personas? ¿Creamos un ambiente propicio para que la gente aprenda de su propia experiencia, experimente y pueda fallar, se le reconozca? ¿Los guiamos, somos buenos facilitadores y modelos, reforzamos coherentemente lo que queremos y no queremos?

II.2.7. Efectividad

La continua interacción líder/seguidor *-relación de liderazgo-* es el motor que produce los *resultados* en las dimensiones del *qué* y del *cómo* en las organizaciones, y es responsabilidad del líder maximizarlos en beneficio de la empresa y todos sus componentes.

A los líderes los evalúan no sólo por sus *resultados* en la obtención de metas y objetivos medibles *-cuantitativos-*, sino por la forma como los consiguen *-cualitativos-*. Cuando estos logran consistentemente los fines que se proponen y sus colaboradores están satisfechos, se dice que son “líderes efectivos”. La *efectividad del liderazgo* tiene dos dimensiones básicas que sirven para entenderla, analizarla, medirla y optimizarla, y estas son: el “*qué* se quiere lograr”, representado en el objetivo o fin que se persigue, y el “*cómo* se quiere lograr” que son los recursos y medios requeridos para lograrlos.

Hersey y Blanchard, refiriéndose a este tema, y haciendo énfasis en la importancia de un balance en la correcta implementación de los planes por parte de los líderes, advierten que *además de lograr las metas y objetivos, estos deben desarrollar a sus seguidores*, también explican que la *Efectividad de liderazgo y organizacional* está en función tanto de *variables de resultado -qué se logra-* como de *variables de proceso -cómo se logra-*

253

²⁵³ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, p. 148 y 161

R. Likert encontró que los líderes más centrados en los empleados *-cómo-* y que usaron una supervisión general, tendieron a tener tasas más altas de productividad que aquellos más centrados en la tarea *-qué-*. Se usa la palabra “tendieron” porque hay excepciones. Likert encontró que los empleados respondieron bien a las expectativas y confianza que les brindó su supervisor de tal manera que las justificaron positivamente. Los empleados con alto desempeño reforzaron las altas expectativas del supervisor generando un “*ciclo efectivo*”; lo contrario ocurrió con aquellos sobre los cuales el jefe tenía y expresaba bajas expectativas, dando como resultado un “*ciclo inefectivo*” en el manejo del desempeño del empleado.²⁵⁴

La concentración exagerada en las variables de resultado (output) como manera de evaluar la *efectividad*, tan en boga en muchas empresas en la actualidad, lleva al líder a tener un comportamiento cortoplacista orientado a la tarea, sacrificando oportunidades de construcción de mayor confianza, productividad y satisfacción, para beneficio de todas las partes.

P. Drucker en su libro *El ejecutivo eficaz*, comenta que todo ejecutivo debe ser *efectivo*, que no hay una alta correlación entre *ejecutivo eficaz* con la *inteligencia racional*, y que muchos hombres brillantes son sorprendentemente ineficaces. La inteligencia y la imaginación son importantes, pero únicamente la *efectividad* las convierte en *resultados*. Afirma también que el *trabajo manual* sólo requiere *eficiencia*, y a eso hemos estado acostumbrados, a medirla y mejorarla en los últimos cien años. La *efectividad* constituye hoy la tecnología específica del *trabajador del conocimiento* y el “centro de gravedad” de las empresas se ha desplazado hacia él.²⁵⁵

II.2.7.1. Definiciones de *efectividad*

En esta oportunidad iniciaré por la definición que Wikipedia trae para este concepto por considerarla alineada con los propósitos del presente estudio.

“La *efectividad* es el *equilibrio entre eficacia y eficiencia*, es decir, *se es efectivo si se es eficaz y eficiente*. La *eficacia* es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto)

²⁵⁴ Cfr. Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961, P.7

²⁵⁵ Cfr. Drucker P., *El ejecutivo eficaz*, Penguin Random House-Carvajal, Colombia, 2016, P. 9-13

y está orientado al *qué*. En cambio, *eficiencia* es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el *cómo*.”²⁵⁶

En el lenguaje del día a día se usan algunas de esas palabras de manera intercambiable como lo vemos en las definiciones de la RAE a continuación:

Define *efectividad* así: (Uso sólo la primera de las dos acepciones).
f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.²⁵⁷ *Eficacia* así:
Del lat. *efficacia*. f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.²⁵⁸ Como podemos ver, la Real Academia no hace diferencia entre *efectividad* y *eficacia*. Define *eficiencia* como sigue: Del lat. *efficientia*. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.²⁵⁹ Nótese que esta definición incluye el elemento *medio o recurso* -alguien o algo- para lograr “un efecto”.

Stephen Covey define la *efectividad* como el equilibrio entre la *eficacia* y la *eficiencia*, entre la producción y la capacidad de producción. $E = P/CP$. Este autor pone el ejemplo del equipo de fútbol que tiene la pelota la mayor parte del tiempo, pero no hace goles y el otro equipo sí los hace, el segundo equipo es ejemplo de ser *efectivo*.²⁶⁰ Basado en esa definición de *efectividad* desarrolla su libro de los *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*.

Es claro entonces que no debe confundirse la *efectividad* con la *eficacia* ni la *eficiencia*. La *efectividad* tiene como condición ser *eficaz* -lograr el efecto- además de *eficiente* -hacerlo con la mínima cantidad de recursos disponibles-. La *efectividad* es la conjunción de los dos anteriores -*eficacia* y *eficiencia*-, “hacerlo, y de la mejor manera posible”.

Hersey y Blanchard entienden el concepto de *liderazgo efectivo* como la característica que tienen los líderes que son capaces de conectar exitosamente la *consecución de las metas-productividad*, con el *desarrollo humano de sus seguidores o condición de los*

²⁵⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

²⁵⁷ <http://dle.rae.es/?id=EOjKmrl>

²⁵⁸ <http://dle.rae.es/?id=EPQzi07>

²⁵⁹ <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>

²⁶⁰ Cfr. Covey S., *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Ediciones Paidós. Barcelona, 1989, P. 33

recursos humanos-.²⁶¹ De esta forma estos autores conectan y concilian las *variables de resultado* con las de *proceso* en la organización.

JAPL no usa en sus escritos la expresión textual *Efectividad de liderazgo*, pero lo hace en la práctica a partir de los conceptos de *problema*, con *toma de decisión* para resolverlo, y *plan de acción* -que es la misma actividad humana- para ejecutarlo; en último término, evalúa la *efectividad de liderazgo* al evaluar la calidad de sus *decisiones* y *planes de acción* - ejecución y lo hace en las siguientes tres dimensiones: *eficacia*, *eficiencia* y *consistencia*. La *eficacia* es el grado de satisfacción del agente activo por ejecutar el plan de acción y conseguir un resultado medible, depende de la reacción del agente reactivo; la *eficiencia* es el valor de los resultados internos del plan de acción en términos de aprendizaje del agente activo, para hacerlo mejor la siguiente vez; y la *consistencia* como el aprendizaje del agente reactivo que le permitirá ejecutar mejor los futuros planes de acción.²⁶²

II.2.7.2. Modelos de efectividad de liderazgo

Liderazgo Situacional y efectividad de liderazgo

Hersey y Blanchard definen *liderazgo* como el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos de conseguir metas en una situación dada; por lo tanto, en esencia el liderazgo asume la consecución de *metas*, con y a través de las *personas*. Se ve claramente en esta definición la conjunción de las dos escuelas de pensamiento administrativo -*administración científica* y *las relaciones humanas*- que representan el *qué* y el *cómo* del liderazgo respectivamente.

Estos autores, para desarrollar su teoría, se inspiraron en los resultados de los estudios de R. Likert sobre los patrones de comportamiento de los gerentes que lograban altos niveles de productividad con sus equipos -*centrados en el empleado*- en contraste con los que no lo lograban -*centrados en la tarea*-. Likert descubrió que los gerentes de unidades de alta producción “aclaran a sus empleados cuáles son los objetivos y lo que se necesitan lograr,

²⁶¹ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, p. 161

²⁶² Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 52-54

y luego les dan la libertad para llevar a cabo el trabajo.”²⁶³ Por lo anterior, Hersey y Blanchard proponen en su modelo de *liderazgo efectivo* valorar igualmente las variables de *resultado* -tarea/metás- como las de *proceso* -gente/relaciones-, y plantean que “además de conseguir *metas* deben desarrollar a los *seguidores*”²⁶⁴. Es aquí donde se hace clara su idea de la *efectividad del liderazgo* como la conjunción de estas dos dimensiones.

K. Blanchard dice que el *liderazgo efectivo* es un viaje transformacional y progresivo de cuatro etapas: 1- el *auto-liderazgo* porque el liderazgo efectivo comienza por dentro y le da perspectiva; 2- el *liderazgo uno a uno*, que implica conocerse y conocer al otro para generar relaciones de confianza que posibiliten el trabajo conjunto; 3- el *liderazgo de equipo*, donde se requiere el desarrollo de relaciones de confianza y mutuo conocimiento con una pluralidad de personas que hacen más complicado el liderazgo para crear comunidad, y 4- el *liderazgo organizacional* exige guiar varios equipos, depende de la perspectiva, confianza, y la comunidad alcanzada en las tres primeras etapas; cuando se llega a esa etapa, se logra una organización efectiva donde reina un ambiente que valora tanto las relaciones como los resultados.²⁶⁵

En conclusión, en la TLS la *efectividad del liderazgo* se entiende como el ajuste correcto entre el *estilo de liderazgo* del jefe y el *nivel de madurez* -competencias, habilidades y actitudes- del seguidor.

Teoría de la Acción Humana TAH y efectividad de liderazgo

JAPL no trata el tema de la *efectividad del liderazgo* de manera taxativa ni conceptualmente separada e independiente como sí lo hacen los otros autores ya presentados. La TAH desarrolla el concepto de *eficacia*, y lo hace en el contexto de problema que necesita ser resuelto a partir de procesos de *toma de decisiones* donde propone tres elementos que deben ser usados como criterio para evaluar sus consecuencias en la empresa, y estas son: *eficacia, eficiencia y consistencia*.

²⁶³ Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961, P.9

²⁶⁴ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 161

²⁶⁵ Blanchard, K. H., *Liderazgo al más alto nivel*. Norma, Bogotá, 2007, P.132-133

Define a la *eficacia* como el grado de satisfacción lograda por el agente activo-líder por la ejecución de un plan de acción que desarrolla el agente reactivo-seguidor, y expresa el valor de los resultados extrínsecos producidos. Es máxima cuando resuelve el problema del agente activo-líder y se dice que el plan de acción es *válido* porque resuelve un problema, es *instrumental* porque produce el efecto buscado, y que es *operacional* porque lo hace viable.

La TAH expresa la *eficacia* como $E = R - I$, o sea como la diferencia entre los *Recursos Generados* R (el valor del producto o servicio, o ingreso) y los *Incentivos* I (costos necesarios para conseguir que se hagan las acciones necesarias para producir). De tal modo que se puede decir que la empresa es tanto más eficaz cuanto menor es la cifra de incentivos que hay que desembolsar por la misma producción. Expresado en términos financieros Ferreiro y Alcázar describen la *eficacia* como la cantidad de recursos libres para reinvertir.

La *eficiencia* es el grado de *aprendizaje del agente activo-líder* si este influye en futuras satisfacciones y representa el valor de los resultados internos producidos por la ejecución del plan de acción.

La *consistencia* es el grado de *aprendizaje en el agente reactivo-seguidor* generado por los resultados internos en él, que permite prever su comportamiento como condición de la *eficacia futura*.²⁶⁶

En resumen, aunque el autor no usa esa expresión, el concepto de *efectividad de liderazgo* en la TAH de JAPL (relación Agente Activo y Agente Reactivo) se podría describir usando las mismas tres dimensiones con las que él y sus seguidores usan como criterios para evaluar los procesos de toma de decisiones, y estos son: la capacidad de consecución de resultados (*eficacia*-qué), el grado de aprendizaje del agente activo (*eficiencia*-cómo del líder) y el grado de aprendizaje del agente reactivo (*consistencia*-cómo “previsible” del seguidor).

David Ulrich y la efectividad del liderazgo

²⁶⁶ Cfr. Ferreiro P., Alcazar M., *Gobierno de personas en la empresa*, PAD, Lima; 2016, P. 111-113

El *liderazgo efectivo* para Ulrich establece un vínculo entre los *atributos* del líder y los *resultados* que consigue, y lo hace usando la siguiente fórmula:

$$\text{Efectividad de liderazgo} = \text{Atributos} * \text{Resultados.}$$

Como se puede ver, los dos términos de la ecuación no se suman, sino que se multiplican. Lo que quiere decir que los dos componentes son muy importantes pues cualquiera que tenga baja calificación, afectará al otro de manera grave en la *efectividad resultante del líder*.

Se entiende por *atributos* del líder, las *cualidades interiores* o personales que lo hacen *efectivo* como los hábitos, rasgos, competencias, comportamientos, estilos, motivaciones, principios, destrezas y carácter. Todos estos atributos se pueden organizar en tres grupos o categorías amplias que explican: cómo son *-ser-*, qué saben *-saber-* y qué hacen *-hacer-* los líderes. Todos estos *atributos* le facilitarán al líder desempeñar cuatro tareas fundamentales en su rol: 1- *fijar el rumbo*, 2- *movilizar la dedicación individual*, 3- *crear capacidad organizacional* y 4- *demostrar carácter personal*.

El trabajo del líder requiere algo más que carácter, conocimientos y acción *-atributos-*, requiere *resultados*. Significa explícitamente enfocarse en los resultados deseados y conectar a esos resultados ciertos atributos específicos. Para conectar y encontrar un vínculo natural entre sus cualidades interiores y los resultados que debe producir, el líder está obligado a preguntarse ¿qué resultados necesita alcanzar?, ¿qué tan capaz es de producir esos resultados?, ¿Qué debe aprender o desarrollar para producir los resultados deseados?

En los extremos podemos encontrar entonces líderes que tienen atributos llamativos pero que no cumplen en términos de resultados, -los medios (atributos)- se han convertido en su fin. Por otro lado, encontramos los que obtienen resultados con atributos que no ayudan a construir capacidades ni competencias, sus éxitos son efímeros y no los pueden repetir ni aprender de ellos, pues para estos “el fin justifica los medios”. Los líderes de éxito - *líderes efectivos*- logran resultados duraderos alineando sus atributos con los resultados deseados.²⁶⁷

²⁶⁷ Ulrich D., Senger J., Smallwood N., *Liderazgo basado en resultados*, Norma, Bogotá, 1999, P. 1-25

P. Drucker - S. Covey – H. Mintzberg - y líderes efectivos

Drucker, Covey y Mintzberg tienen una forma diferente de abordar el tema de la *efectividad del liderazgo*. Estos no la explican a manera de modelo o fórmula basada en dimensiones específicas como lo hacen los autores anteriormente presentados, sino como pasos graduales de desarrollo (Drucker), rasgos o características personales (Covey), o como un “esquema” de referencia para entender el concepto (Mintzberg).

P. Drucker Indica que los pasos para llegar a ser un “ejecutivo eficaz” son los siguientes: 1- *Registrar cómo se usa el tiempo*: para eliminar lo innecesario y asignarlo a lo importante; 2- *Enfocar su visión a la contribución*: avanzando de lo procedimental a lo conceptual y de la eficiencia al resultado final e integral; 3- *Hacer más productivas sus fortalezas*: lo cual es un asunto de actitudes y comportamiento, un sistema de valores en acción; 4- *“Primero lo primero”*: tener claras las prioridades y actuar con decisión en línea de lo dispuesto y requerido para hacer que las cosas ocurran como deben; 5- *Decisiones efectivas*: referidas a que las acciones sean racionales dentro de patrones, límites y referencias que sirvan de guía y orientación en cada situación específica.²⁶⁸

S. Covey plantea que los *7 hábitos de la gente altamente efectiva* no son un conjunto de partes independientes o fórmulas fragmentadas, sino que estos proporcionan un enfoque gradual, secuencial, y altamente integrado del desarrollo de la *efectividad personal e interpersonal*. Este proceso se mueve sobre un *continuo de madurez*, desde la *dependencia* hacia la *independencia* y hasta la *interdependencia*.

Covey describe las *características* de los *líderes efectivos* de la siguiente manera:

Los *7 hábitos de la gente altamente efectiva* son los siguientes: 1- El hábito de la *proactividad*: nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medioambiente. Nos faculta para responder de acuerdo con nuestros principios y valores. 2- *Comenzar con un fin en mente*: hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que es significativo en nuestras vidas. 3- *Poner primero lo primero*: nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que en verdad dan sentido a

²⁶⁸ Cfr. Drucker P., *El ejecutivo eficaz*, Penguin Random House-Carvajal, Colombia, 2016, P. 181-183

nuestras vidas. 4- *Pensar en Ganar-Ganar*: nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual. 5- *Buscar entender primero y ser entendido después*: es la esencia del respeto a los demás. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas. 6- *Sinergizar*: es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas individuales. 7- *Afilan la sierra*: es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Nos permite establecer un equilibrio entre todas las dimensiones de nuestro ser, a fin de ser efectivos en nuestras vidas.²⁶⁹

Mintzberg en su libro *Simply Managing* propone un *esquema* para entender la *efectividad en el liderazgo* que no es una fórmula, ni una teoría, ni siquiera un conjunto de proposiciones, sino un marco (no lista) que permite pensar en la *efectividad directiva* en contexto. Propone cinco “esquemas mentales” directivos que son: 1- *reflexivo*, 2- *analítico*, 3- *sofisticado*, 4- *colaborativo*, y 5- *proactivo*; estos varían a su vez en dos rangos cuyos extremos son: *personalmente energético* y *socialmente integrativo*, y entre lo *concreto* y lo *conceptual*.

Estos cinco “esquemas mentales” para *dirigir efectivamente* están más enraizados en la práctica de la dirección que en la naturaleza de las personas que desempeñan estos roles. Si algo es evidente en el ritmo y la acción de dirigir, es la enorme cantidad de *energía* que los líderes efectivos traen al trabajo; son *reflexivos* para poder aprender de su propia experiencia y explorar diferentes opciones; son *analíticos* para organizar el trabajo, usar herramientas y manejar en balance el “caos calculado” y el “desorden controlado”; deben ser *sofisticados*, entendiéndolo por ello que deben tener experiencia práctica multicultural antes de ser “globales estandarizados” para que les permita actuar de forma variada y no ser conformistas; ser *colaborativo* le permite al ejecutivo eficaz enfatizar en los aspectos sociales de la dirección donde lo que busca es ayudar a otros a *trabajar juntos* antes que “motivarlos” o “empoderarlos” creando un ambiente de compromiso más que de control; debe ser *proactivo* para manejar correctamente y por su propia iniciativa la ambivalencia de la reflexión y la acción. Concluye Mintzberg afirmando que la *dirección efectiva* es un proceso social en el que no se puede ir solo, pues terminará sobre-controlando y

²⁶⁹ Cfr. <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/los-7-habitos-de-la-gente-altamente-efectiva>

utilizando el poder para cumplir, y no podrá desarrollar el potencial humano ni transformar las organizaciones.²⁷⁰

Conclusiones de efectividad de liderazgo

La importancia de conseguir “que sea tanto lo que se haga que lo que se diga”, que “valgan tanto los fines como los medios”, que “se logren los resultados pero no de cualquier forma”, que “se cumplan los presupuestos y los objetivos, pero con gente satisfecha”, que “las estrategias comerciales y operativas sean compatibles, complementarias, y haya sinergias con las funciones de soporte, especialmente con las de Recursos Humanos”, hace que los líderes de las empresas se vean obligados a actuar de manera balanceada entre los *fines* y los *medios*, el *qué* con el *cómo*, los *resultados* con los *atributos* personales. Sólo así se podrán construir empresas con *liderazgo efectivo*, capaces de garantizar éxito y crecimiento sostenido en el tiempo para bien de socios, empleados, clientes y demás “grupos de interés”.

Tan potente es la *efectividad del liderazgo*, y tal su capacidad de cambio, transformación y logro, que Bennis y Nanus afirman que el *liderazgo efectivo* es el que puede mover organizaciones de estados actuales a futuros, crear visiones, oportunidades potenciales, e inculcar en los empleados el compromiso para el cambio y la transformación hacia nuevas culturas y estrategias que movilicen y concentren la energía y optimicen los recursos.²⁷¹ Estos *líderes efectivos* asumen responsabilidades reformadoras en la empresa y las adaptan a los cambios incesantes del ambiente, superan la resistencia al cambio y logran la confianza y dominio organizacional.

La *efectividad* en la *relación de liderazgo* es crítica puesto que la dupla líder-seguidor es el motor de la consecución de resultados -en el campo cuantitativo- y la construcción de un ambiente de crecimiento y satisfacción -en lo cualitativo-. Cada vez más los líderes serán solicitados por los directivos a conseguir resultados balanceados en ambas dimensiones; del *qué* y el *cómo*, de *tareas* y *personas*, no sólo de *eficacia cuantitativa* sino de *eficiencia cualitativa*.

²⁷⁰ Cfr. Mintzberg, H., *Simply Managing*, Berret-Koehler Publishers, Inc., S. Francisco, 2013, P. 139-159

²⁷¹ Cfr. Bennis W., Nanus B., J., *Líderes - Las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Norma, Bogotá, 1985, p. 12

Los distintos modelos presentados de *efectividad de liderazgo* contemplan básicamente las mismas dimensiones, aunque las llamen de forma diferente y todas ellas hacen énfasis en la *consecución en equilibrio entre lo cuantitativo y lo cualitativo* para ser verdaderamente efectivos y no sólo eficaces o eficientes. El modelo de la TAH de JAPL contribuye de manera importante con una dimensión nueva que es la de la *consistencia* para asegurar el futuro de las organizaciones con base en el aprendizaje tanto del agente activo como el del agente reactivo. La contribución de los otros autores se centra en proponer pasos, hábitos y esquemas para desarrollar *líderes efectivos* mostrando rasgos y comportamientos que les facilitan construir gradual y sólidamente unas relaciones líder-seguidor maduras e interdependientes que les permitan liderar con excelencia grupos y organizaciones.

II.3. Comentarios finales y Conclusiones Capítulo II

Después de presentar en el Capítulo I el marco general de *liderazgo*, este segundo acota el tema del presente trabajo de investigación en el ámbito del *Modelo de Proceso de Liderazgo de Dunham y Pierce* (ver figura 10), y se centra en “diseccionar” de manera analítica la *relación de liderazgo* usando siete variables o dominios genéricos que, sin pretender ser exhaustivos, están todos presentes en esta relación.

La *relación de liderazgo* es el “motor” de los impulsos humanos en la dinámica organizacional y por ello debemos analizarla, entenderla, y perfeccionarla si queremos facilitar la concreción integralmente exitosa de los planes.

Para describir sistemáticamente la interacción entre los dos actores de la *relación de liderazgo* usé el concepto de *intervalo líder-seguidor*, entendido este como el espacio limitado donde ocurren los intercambios que dan forma a la relación de mutua influencia y donde ubico de manera distintiva, complementaria, e interdependiente los *siete dominios de la relación de liderazgo*.

Inicié este segundo capítulo explicando la *naturaleza de la relación de liderazgo* con el apoyo de las *teorías de intercambio* (LMX y SX), que tienen aproximaciones tanto psicológicas como sociológicas respectivamente, resaltando que existe una *mutua inter-influencia* entre el líder y seguidor, que en el caso del LMX es de tipo individual-psicológica, y en el SX es más sociológica-relacional.

Una vez establecido el marco de la naturaleza de la relación de liderazgo e inspirado en la *Teoría del Campo* de K. Lewin, quien aplicó la metodología de la investigación científica a las ciencias sociales, entré en el proceso de identificación y descripción detallado de *los siete dominios de la relación de liderazgo*.

Basado en la investigación de este trabajo, mi experiencia personal y teniendo en cuenta los principios de Lewin construí “un todo dinámico” o “campo” a partir de la situación global y práctica de la relación líder-seguidor; para ello usé *siete factores* o *dominios* distintivos, coexistentes, e interdependientes, que me permitieron analizar, entender, y explicar de manera integral y sistemática las diferentes dimensiones que afectan la *relación de liderazgo*, y las interacciones que ocurren en el *intervalo líder-seguidor*. Este es un “constructo” personal de mi autoría que, sin pretender ser exhaustivo, tiene la capacidad de explicar suficientemente, y de manera analítica, la *relación de liderazgo* en función de siete dominios o variables que se hallan presentes en cualquier relación líder-seguidor.

A partir de los siete dominios (*poder, libertad, ética, motivación, decisiones, aprendizaje, efectividad*) propuestos en mi esquema, que está basado en la suposición intelectual estructurada de esta investigación, y mi experiencia vital, se tiene un modelo con capacidad de análisis del tema de la *relación de liderazgo*, que es el que propongo como instrumento de trabajo en los capítulos III y IV -análisis de la *relación de liderazgo* desde de las teorías de liderazgo situacional y de la acción humana-. Estos siete factores dan orden y método para comprender y explicar de una manera integral los distintos aspectos de la *relación líder-seguidor*.

El orden de los siete dominios de la *relación de liderazgo* fue inspirado y concebido con una visión aristotélica del principio “*Potencia-Acto*”. Aristóteles define la *potencia* como una *capacidad o posibilidad* de ser en tanto que se está actualizando. El *acto* es *movimiento*, es lo *dinámico*, la *realización*. En la *relación de liderazgo* está presente continuamente el principio *potencia-acto*, siempre está latente la capacidad creadora del hombre -de nuevas y mejores situaciones-, convirtiendo la *posibilidad del ser* (potencia) y su *actualización* (aprendizaje) en movimiento y *realización* (acto).

Basado en el planteamiento anterior y poniéndolo en ese contexto, los siete dominios de

la relación de liderazgo, en su orden son: *poder*, libertad, ética, motivación, decisiones, aprendizaje y *efectividad*. *Poder* y *efectividad* son los extremos equivalentes a *potencia* y *acto*; los dominios intermedios son la dinámica y *movimiento* necesarios para conectar las dos puntas.

Dicho lo anterior, puedo resumir el *modelo de los siete dominios de la relación de liderazgo* de la siguiente manera:

La interacción *líder-seguidor* se caracteriza por estar vinculada siempre y de alguna manera con siete dimensiones o factores que están presentes en su relación y se desarrollan de forma gradual e iterativa entre el *poder* (potencia-posibilidades) y la *efectividad* (acto-logros).

La *relación de liderazgo* es un proceso que se inicia con el (1) *poder* entendido como una capacidad o posibilidad de ser o hacer que algo suceda (**Potencia**), en una relación de hombres (2) *libres*, que buscan el bien de manera (3) *ética*, que se mueven por el (4) *motivo* correcto, tomando las mejores (5) *decisiones* posibles, y que (6) *aprenden* de ellas para hacerlo consistentemente mejor, y como resultado son cada vez más (7) *efectivos* en la consecución de resultados (**Acto**) en el *qué* y el *cómo* consistentemente en el tiempo. Estos siete dominios de la *relación de liderazgo* no son un conjunto de variables independientes o fórmulas fragmentadas, sino que estos proporcionan un enfoque gradual, secuencial, y altamente integrado del desarrollo de la *relación líder – seguidor*.

Los factores de la *relación de liderazgo* (*poder*, libertad, ética, motivación, decisión, aprendizaje y efectividad) sirven como variables instrumentales para tener un entendimiento integral de la relación líder-seguidor y además, brinda la capacidad de análisis basado en hechos prácticos de una realidad global que puede ser modelada aunque sea parcialmente. Estos *factores-dimensiones* describen una relación diádica líder-seguidor que es creativa y genera desafíos *-potencialidades-* así como resultados, satisfacciones o *-actos-* que dan forma a nuevas y mejores realidades para personas y empresas.

La comparación detallada de la manera como la Teoría de Liderazgo Situacional y la Teoría de la Acción Humana abordan la *relación de liderazgo* en función de cada uno de

los *siete dominios* y la manera como los integran, será materia de los capítulos III y IV de este trabajo, donde se “tenderán puentes” entre estas dos teorías.

Capítulo III – Teorías de Liderazgo Situacional (TLS) y de la Acción Humana (TAH)

Introducción

Recordemos que el objetivo central en este trabajo de investigación es el de tender puentes entre las teorías de *Liderazgo Situacional* y de la *Acción Humana* alrededor del concepto *Relación de Liderazgo*. Para ello advertí en su momento que es necesario definir un conjunto de variables o *dominios* que sirvan de apoyo en el desarrollo analítico y sistemático de esta comparación para poder llegar de esta manera a conclusiones válidas, derivadas de la exploración de cada uno de estos siete dominios.

En el primer capítulo definí el marco conceptual de *liderazgo* que utilicé durante todo el trabajo, en el segundo presenté la naturaleza de la *relación líder-seguidor*, definí, y profundicé en los *siete dominios* con los cuales describí de manera estructurada y detallada *lo que ocurre en esta relación*.

Al usar integralmente -como conjunto- estas siete variables coexistentes se hace posible establecer en la práctica un “campo dinámico”, como lo llamaría K. Lewin, donde la *Relación de Liderazgo* se puede deducir, describir y explicar de manera sistemática y analítica, interconectando los hechos relativos a estas dimensiones. No sobra agregar que todas ellas se afectan mutuamente y generan distintos “estados de relación” en cada una de ellas, de acuerdo a cada situación específica.

A partir de lo expuesto y concluido en los dos primeros capítulos de este trabajo me propongo explicar detalladamente, en este tercero, las dos teorías de liderazgo -TLS y TAH- objeto de estudio y comparación en esta investigación. Señalaré cómo abordan cada una de ellas la *relación de liderazgo* y mostraré detalladamente, cómo cada uno de los dominios definidos en el segundo capítulo, están presentes, se conciben y tratan en cada una de estas dos teorías.

Presentaré los autores de cada teoría - P. Hersey y K. Blanchard (TLS) y a J. A. Pérez López (TAH)-; hablaré de sus enfoques psicológico (TLS) y antropológico-sociológico (TAH) respectivamente; en cada caso, exploraré el ámbito de su línea de pensamiento o “escuela”, presentando a los autores “fuente” con las ideas y conceptos que los inspiraron,

comentaré sobre el desarrollo de sus propuestas, seguidores, aplicación práctica de sus teorías y algunas críticas que se le han hecho a sus planteamientos.

Expondré además los conceptos clave que sustentan cada teoría -con sus elementos constructivos y relaciones fundamentales- mostrando gráficamente los modelos y esquemas que se usan para representarles, y enseñaré cómo cada una de las teorías tiene en cuenta -implícita o explícitamente- en sus planteamientos cada uno de los *siete dominios* de la *Relación de Liderazgo* desarrollados en el capítulo II.

En la segunda parte de la presentación de cada teoría haré un ejercicio de profundización y análisis para entender suficientemente la manera como la TLS y TAH conciben, vinculan, tratan y le dan fuerza y peso a cada una de las *siete dimensiones de la relación de liderazgo*. De esta forma veremos claramente que, aunque lo hacen de forma diferente, tanto la TLS como la TAH tienen en cuenta las variables Poder, Libertad, Ética, Motivación, Decisión, Aprendizaje y Efectividad para explicar lo que ocurre en el *intervalo de la relación líder-seguidor*.

Una vez presentados los conceptos, hechos los análisis, y sacadas las conclusiones de los capítulos I, II y III, será posible entonces entrar a desarrollar el cuarto y último capítulo con el que aspiro a concluir este trabajo; en él haré un análisis comparativo, dominio a dominio, de los dos modelos de liderazgo -TLS y TAH- para mostrar en último término suficiencias, insuficiencias, contradicciones, y complementariedades en estas dos teorías.

III.1. Teoría de Liderazgo Situacional -TLS-

Introducción

La teoría del *Liderazgo Situacional* -TLS- fue propuesta en 1968 en la Universidad de Ohio por Paul Hersey (1931-2012) y Keneth Blanchard (1936- hoy), científicos del comportamiento, escritores, y empresarios estadounidenses. La primera, de diez ediciones hasta hoy, de su libro *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, donde presentan su modelo, se imprimió en 1969. Los autores se basaron en los principios, propuestas, modelos, y resultados de investigaciones de destacados estudiosos de las “ciencias del comportamiento”, concepto que explicaré en profundidad como apertura del acápite III.1.1., para desarrollar su conocida teoría, que

actualmente es aplicada de manera muy amplia en el mundo corporativo en sus programas de desarrollo de liderazgo.

En este subcapítulo exploro el ámbito conceptual de la “escuela” de pensamiento de la TLS, presento su enfoque, historia, autores “fuente” de sus creadores, las ideas que los inspiraron; comentaré sobre el desarrollo de sus propuestas, seguidores, aplicación práctica de sus teorías, y algunas de las críticas a sus planteamientos. Mostraré también los conceptos que sustentan su teoría con los modelos o esquemas gráficos que usan para representarla, sus elementos constructivos y relaciones fundamentales, revelando cómo esta teoría (TLS) incluye en su modelo -implícita o explícitamente- cada uno de los *siete dominios* de la *Relación de Liderazgo* presentados en el capítulo II.

Para entender sistemáticamente cómo la TLS explica lo que ocurre en el *intervalo de la relación líder-seguidor*, en la segunda parte de este sub-capítulo haré un ejercicio de profundización y análisis metódico de la manera como esta concibe, vincula, trata, y le da fuerza-peso a cada una de las siete dimensiones de la *relación de liderazgo*.

Inicialmente la TLS fue presentada al medio corporativo a principios de la década de los 70, y la llamaron “Teoría del Ciclo de Vida del Liderazgo” para luego llamarla “Teoría del Liderazgo Situacional”. Durante muchos años se pensaba que había sólo dos estilos de liderazgo y los modelos desarrollados hasta entonces lo mostraban: el *autocrático* y el *democrático*. Las personas apoyaban uno u otro, y aseguraban que ese era el mejor estilo. Se quejaban que el *democrático* era demasiado fácil y suave, o que el *autocrático* era duro y dominante. Los autores de la TLS afirmaron que los gerentes que se restringen a uno de los dos estilos o extremos, son “gerentes a medias”, y que los “gerentes completos” son flexibles, capaces de adaptar su estilo de liderazgo a la situación. Esta estrategia de ajuste es la esencia del *liderazgo situacional*.²⁷²

Hersey y Blanchard para desarrollar su TLS se inspiraron en buena parte en los modelos de liderazgo desarrollados por las *Universidades de Ohio y Michigan*, y en el *Grid Gerencial de Blake y Mouton*, donde se establecen y usan dos tipos de dimensiones: 1- de *tarea-resultados-estructura-producción* y 2- de *gente-persona-consideración*. Los

²⁷² Cfr. Blanchard K., *Liderazgo al más alto nivel*, Editorial Norma, Bogotá, 2007, P. 113-114

modelos de *Michigan* y el *Grid Gerencial* son modelos que tienen en común que parten del enfoque de “preocupación” o “interés” por estas dos dimensiones; es decir, su énfasis es *actitudinal* y no es posible proyectar con alguna certeza *comportamientos* a partir de *actitudes*. El planteamiento de la TLS, como el de *Ohio*, es de naturaleza *comportamental* y no *actitudinal* por lo que las dimensiones para describir el comportamiento del *líder situacional* son: *comportamiento de tarea* y *comportamiento de relación*, dando toda importancia al *comportamiento* o conducta -lo que se puede ver-, no a la *actitud* -lo que no se ve-. Otro modelo que estudiaron profundamente fue el de *R. Likert* y que planteaba cuatro estilos de supervisores, desde aquellos *centrados en el empleado*, hasta los *centrados en la tarea*.

Paul Hersey aseguraba que: “El líder situacional se debe *preocupar* tanto por la *gente* como por los *resultados*, y se debe *comportar* de tal manera que todas las partes ganen.”²⁷³ Con esta afirmación claramente muestra el autor que para ser un *líder situacional* es imperativo tener siempre una *preocupación máxima* en las dos dimensiones, *gente-relación* y *resultados-tarea* y advierte la necesidad de *comportarse de manera flexible* en función de la *situación*.

La *situación* siempre es de carácter complejo y por ello está conformada por varios *factores interdependientes* como la interacción líder-seguidor, jefe del líder, pares del líder, cultura de la organización, demandas y diseño del trabajo, además de las restricciones de tiempo para completar las tareas. De todos estos elementos el más importante para los autores es el primero, la *relación líder-seguidor* pues, si el “seguidor decide no seguir”, todos los demás factores pierden importancia.

P. Hersey contestando en una entrevista la pregunta ¿cómo resumiría Ud. la TLS?, comentaba que el *Liderazgo Situacional* busca que el líder sea efectivo y adecúe sus comportamientos (cuando intenta influenciar a alguien más) con las necesidades del individuo o grupo con el que trabaja. Insistía en la necesidad de adaptar una combinación apropiada de comportamientos *directivos* y de *apoyo* en función del *nivel de desarrollo* o *madurez* del otro u otros para desempeñar una tarea o función específica. Cerró su respuesta advirtiéndole que el *líder situacional* parte de un *diagnóstico* del *nivel de*

²⁷³ Hersey P., *The Situational Leader*, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985, P.122

desarrollo del seguidor y luego actúa de conformidad para proveer “esas cosas” que pueden hacer la diferencia.²⁷⁴

Por lo anterior, el enfoque de Hersey y Blanchard se centra de manera importante en la identificación de las características de los *seguidores*, pues estas son las determinantes del comportamiento o estilo apropiado del líder para desarrollar la *relación líder-seguidor más efectiva*. Por esta razón incluyeron en su modelo el concepto de “nivel de desarrollo” -*readiness*- del seguidor, entendido este como la medida en que el seguidor *demuestra la habilidad-competencia y disposición-compromiso* para llevar a cabo una *tarea específica*. La *madurez-nivel de desarrollo* de un seguidor no es la evaluación que se haga de las características, rasgos, o valores del individuo, sino *la forma como este se desempeña en una tarea específica*.²⁷⁵ Basado en lo anterior, es importante entender y aceptar como conclusión que un mismo individuo puede tener *distintos niveles de desarrollo para distintas tareas* específicas, algunas las hará muy bien, sin guía y libremente, y en otras requerirá una supervisión más cerrada.

Los autores de la TLS plantean en su libro que el objetivo es ayudar a los líderes a entender y aplicar los conceptos de las *ciencias del comportamiento* -conducta humana- para que puedan *ser más efectivos* y tener mayor y mejor impacto en los resultados y la satisfacción; recuerdan que estas ciencias no son exactas, que no hay verdades universales en el liderazgo ni el *management* y que la conducta de la gente es difícil de predecir. Sin embargo, afirman con certeza que las *ciencias del comportamiento* posibilitan el *desarrollo* incremental de la *conducta efectiva de los líderes*, para *adaptar su estilo* con el nivel de desarrollo o madurez de sus seguidores.²⁷⁶

Otros modelos de liderazgo que inspiraron y dieron nuevos elementos a Hersey y Blanchard para complementar su propuesta de TLS y darle el *carácter de contingente y situacional* fueron los de Reddin, Fiedler y Tannenbaum. Los resultados de Reddin con

²⁷⁴ Cfr. Schermerhorn J., Conversations with Paul Hersey, *Mid American Journal of Business*, Vol. 12, No.2, Fall 1997, P. 7

²⁷⁵ Cfr. Hersey P., *The Situational Leader*, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985, P. 45

²⁷⁶ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 11

su modelo 3D de liderazgo los animó a considerar la dimensión de *efectividad* del liderazgo como una *competencia desarrollable*, y que exigía la *adaptación del estilo* personal de liderazgo en función del nivel de *madurez* del seguidor. Fiedler, que defendió la *naturaleza contingente del liderazgo*, propuso asignar *líderes a situaciones* en función de su *favorabilidad en estilo* para manejarlas efectivamente, e hizo posicionar a Hersey y Blanchard en sentido contrario a él; estos decidieron que la TLS debía girar alrededor de *líderes capaces de diagnosticar* y manejar efectivamente diferentes situaciones *adaptando continuamente su comportamiento* a ellas. Por otro lado, Tannenbaum les confirmó que podían correlacionar los conceptos de “ciclo vital del liderazgo” con los procesos de “toma de decisiones”, que migran de estar *centrados en el líder* -cuando los niveles de madurez del seguidor o grupos son bajos- a estar *centrados en el seguidor* o los grupos -cuando los niveles de madurez de estos son altos-.

Hersey y Blanchard para desarrollar y respaldar el aspecto “motivacional” de su TLS se apoyaron en varios autores muy importantes en el campo de las ciencias del comportamiento. *Freud* les hizo ver claramente que las razones de nuestras acciones -motivación- no son siempre “aparentes” en la mente consciente, por lo que algunos patrones de comportamiento tienen naturaleza sub-consciente, haciendo difícil su examen y evaluación – ejemplo del iceberg-. Los autores de la TLS no proponen ninguna teoría propia con respecto a la “motivación”, pero profundizan y se apoyan en los grandes científicos del comportamiento como *Maslow*, con su pirámide de las necesidades humanas, *McClelland* con las necesidades de afiliación, logro y poder, *McGregor* y su teoría X e Y basada en los estudios de *Mayo* y la teoría de Maslow, *Herzberg* y las necesidades higiénicas y motivacionales y otros, para armar todo un conjunto o marco de referencias de *teorías de motivación* donde se muestra claramente sus fundamentos, elementos esenciales, relaciones y correlaciones.

Para desarrollar el concepto de “nivel de desarrollo del seguidor”, se apoyan estos autores en *C. Argyris* quien propuso el “continuum de madurez – inmadurez”. *K. Lewin* les ayudó a conectar los conceptos de “motivación” y “situacionalidad”, cuando afirmaba que había dos factores motivacionales -intrínsecos y extrínsecos- uno que residía dentro de la *persona*, y otro externo a ella -y lo definió como la *situación*-; Lewin lo expresó con la siguiente ecuación matemática: $Comportamiento = F(Persona \leftrightarrow Situación)$ con el que

confirma su íntima convicción que el comportamiento está en función de la interacción de la persona y la situación, o sea, en función de factores internos y externos a la persona. Hersey y Blanchard estaban convencidos que un *líder situacional* debe saber usar los conocimientos de las *ciencias del comportamiento* para entender y guiar la conducta humana.

La TLS de Hersey y Blanchard no ha estado libre de críticas, quienes lo hacen piensan que la investigación empírica que soporta su teoría no es fuerte en evidencias o no demuestra suficientemente su validez. Algunos críticos -del mundo académico- consideran que la definición de *nivel de desarrollo* del seguidor es ambigua, y enjuician abiertamente la manera como pasan de una forma de análisis de concepto “función continua” -*estilos de liderazgo* en una curva de *distribución normal*- a una escala de “función discreta” con cuatro *niveles de desarrollo* o madurez del seguidor. Hay críticos extremadamente puristas que inclusive llegan al punto de no apoyar ni recomendar el uso del modelo en programas de entrenamiento gerencial hasta que los resultados de los estudios para evaluar la validez del modelo, muestren que son más confiables, sobretodo en el rango medio de nivel de madurez, y plenamente confiables en el rango de menor madurez del seguidor.²⁷⁷

Sin embargo, es interesante ver que esta teoría tiene un gran atractivo intuitivo y se cita en muchas de las literaturas científicas de *management* y *liderazgo* del mundo, además de ser muy conocida y utilizada por los directivos de muchas de las grandes empresas. Las percepciones del lado “aplicado” -millones de usuarios del mundo corporativo en todos los continentes- no son críticas, por el contrario, parecen mostrar que las ideas básicas del “modelo” del Liderazgo Situacional tienen suficiente mérito para ser una de las teorías más conocidas y aplicadas en el campo del liderazgo gerencial y en la educación.²⁷⁸

²⁷⁷ Cfr. Thompson G., Vecchio R., Situational leadership: A test of three versions, *The Leadership Quarterly*, No.20, 2009, P. 837-848

²⁷⁸ Cfr. Sánchez E., Rodríguez A., 40 años de la Teoría del liderazgo situacional: una revisión, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 42, No.1, 2010, P.26

Es importante indicar que Hersey prefiere llamar al *Liderazgo Situacional* “modelo” más que “teoría” porque este es más un *constructo* práctico y aplicable *para ser usado*, que una forma de analizar y entender un evento. Un *modelo* es algo que se puede tomar, replicar y usar en una multiplicidad de ambientes, como hoy la TLS se aplica exitosamente en todo el mundo.²⁷⁹

III.1.1. Conceptos fundamentales del Modelo de Liderazgo Situacional (TLS)

Antes de iniciar la presentación detallada del modelo de la TLS y como lo anuncié en la página 6 de este capítulo, quiero precisar más el término de “ciencias del comportamiento” como marco conceptual de la TLS. Comienzo por recordar que la incorporación de las *ciencias del comportamiento* al desarrollo de la *teoría administrativa* se lleva a cabo como una reacción crítica a las corrientes *mecanicista* y de *relaciones humanas* que no terminaban de dar una explicación suficiente a los hechos nuevos que surgían en las organizaciones. Es así como nace una nueva concepción administrativa - *teoría conductista* de la administración o *teoría del comportamiento*-, que introdujo nuevos conceptos y variables cobijados por una visión basada en el comportamiento humano, pero dentro de un contexto organizacional más amplio. Esta escuela de pensamiento abandona las posiciones *normativas* y *prescriptivas* de la línea *mecanicista* para adoptar unas más *descriptivas* y *explicativas* de las diferentes dinámicas individuales y grupales en la organización.²⁸⁰

En 1947 se da inicio a la *teoría conductista* con la publicación del libro: *La conducta administrativa*²⁸¹ de Herbert A. Simon, que ataca los principios fundamentales de la

²⁷⁹ Cfr. Schermerhorn J., Conversations with Paul Hersey, *Mid American Journal of Business*, Vol. 12, No.2, Fall 1997, P. 2

²⁸⁰ Cfr. Chiavenato I., *Teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, México, 2014, P. 239

²⁸¹ *Conducta administrativa*: H. Simon argumentaba que, a medida que un negocio crece, los procesos efectivos para la toma de decisiones se hacen mucho más complejos, ya que los directivos tienen dificultades para obtener toda la información que necesitan. Los ejecutivos, por otro lado, han de tomar en consideración cómo les afectarán las decisiones tomadas, tanto en sus relaciones sociales como en las que mantienen con empleados y socios. Esto hace, según Simon, que el directivo no pueda elegir en todo momento la estrategia adecuada para maximizar los

teoría clásica, acepta parcialmente las ideas de la *teoría de las relaciones humanas* y da paso, al inicio de la *teoría de las decisiones*.

La *teoría del comportamiento* -también llamada "behaviorista"- concibe al hombre como tomador de *decisiones* y sujeto de *necesidades*, se nutre con los aportes de varias disciplinas que estudian el comportamiento humano en varios niveles o contextos - *psicología, psicología social, sociología, sociología organizacional y antropología*- e investiga el impacto que tiene la conducta de los individuos, grupos y estructuras sobre la conducta humana, para aplicar estos conocimientos en la mejora de la eficacia y eficiencia en las organizaciones.

De manera general podemos decir que: la *psicología* estudia el comportamiento humano; es *social* cuando es entre individuos y *organizacional* cuando ocurre en este ambiente. La *sociología* analiza el comportamiento humano cuando se encuentra en grupos que pueden ser pequeños o grandes y formales. La *antropología* examina el comportamiento aprendido de las personas a nivel social, técnico o familiar, en el marco de la cultura. Se puede decir que las dos primeras -*psicología y sociología*- han contribuido a la teoría de la administración de manera tangible y que, por la expansión y complejidad de las actividades organizacionales y ecosistemas sociales, la *antropología* e inclusive las *ciencias políticas* están llamadas a contribuir de manera cada vez más determinante y notoria.

Todas estas ciencias -que estudian el comportamiento humano a nivel individual, de grupo y social- tienen en común que buscan *describir, entender, predecir* y aunque sea parcialmente, *controlar* la conducta humana. Por todo lo anterior, es tan importante que los administradores tengan conocimientos de estas disciplinas para conseguir que las organizaciones sean verdaderamente sistemas cooperativos, capaces de coordinar esfuerzos orientados al logro de objetivos comunales y satisfacción individual.

Entre los principales exponentes de este enfoque de *ciencias de la conducta* en la administración se encuentran: Kurt Lewin, Chester Barnard, Herbert Simon, Douglas

beneficios (como sostiene el análisis económico tradicional), y que en lugar de ello se conforme con calcular el nivel de ganancias razonable al que puede adaptar sus decisiones.

https://www.biografiasyvidas.com/biografia/s/simon_herbert.htm

McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris y dentro del campo de la motivación²⁸², son: Abraham Maslow, Frederik Herzberg y David McClelland. Todos ellos ya mencionados y referenciados en profundidad en el desarrollo de los capítulos anteriores de este trabajo.

La *teoría conductista* ofrece a los directivos diferentes estilos para administrar y estos dependen de sus convicciones con respecto al comportamiento humano en las organizaciones impactando las formas de dividir el trabajo, planear, organizar y controlar las actividades. Chiavenato afirma que: “Cada teoría administrativa se basa en convicciones respecto de la forma en que las personas se conducen dentro de las organizaciones”²⁸³

Los críticos de las ciencias del comportamiento creen que se da demasiado énfasis al aspecto humano y se exagera en la “psicologización” de la organización, que es más descriptiva que prescriptiva y que le faltan principios de aplicación práctica.

En el desarrollo detallado de este aparte -donde profundizo la TLS- se verá con claridad la influencia que los científicos de la *sicología social y organizacional* tienen sobre los autores de la TLS y sus diferentes propuestas y elementos. Es mucho menos evidente el impacto de los científicos de la *sociología o antropología* en los planteamientos de Hersey y Blanchard.

Hecha la conexión entre *ciencias del comportamiento* y TLS, considero que es muy valioso para el lector presentar a continuación los pilares conceptuales que fundamentan, guían e inspiran esta teoría de liderazgo y conforman el marco de pensamiento de sus autores.

Para Hersey y Blanchard el *liderazgo efectivo* raramente “sucede por accidente”, este no se pasa de generación a generación por el ADN, en cambio, sí es el resultado de un conjunto de habilidades que *pueden ser aprendidas y desarrolladas* cuando alguien trata

²⁸² En el marco de las *ciencias de la conducta* la *motivación* es la clave para entender el *comportamiento individual* y este a su vez ayuda a explicar el *comportamiento organizacional y social*; por ello tiene tanta relevancia el estudio e investigación de la *motivación* en las *ciencias del comportamiento*.

²⁸³ Chiavenato I., *Teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, México, 2014, P. 246

de influenciar a otros en las organizaciones.

La naturaleza *comportamental*, que no de rasgos, de la TLS la confirma P. Hersey cuando dice que "...antes de los años 40's mucha gente creía que el potencial de influenciar a otros era innato -se tenía o no se tenía-. Sin embargo, las investigaciones recientes han demostrado que la *influencia efectiva* del líder en sus seguidores es función de los diferentes *comportamientos* que este utiliza."²⁸⁴

La estrategia de *ajuste o adaptación del comportamiento* es la esencia de la TLS y ha hecho que esta perdure en el tiempo, porque abre la comunicación y fomenta la alianza entre el líder y los colaboradores que aquel apoya y del cual dependen. K. Blanchard afirma que: "El liderazgo situacional se fundamenta en la suposición de que *las personas pueden y quieren desarrollarse* y que *no hay un estilo fijo de liderazgo óptimo* para estimular tal desarrollo... que *el estilo debe adaptarse a la situación*."²⁸⁵

La *relación Líder – Seguidor* es la *variable crucial* en cualquier situación de liderazgo en la TLS, lo explica Hersey cuando enfatiza que, *si el seguidor decide no seguir a su líder*, las demás variables de la *situación* serán irrelevantes y no sucederá nada... no habrá posibilidad de influencia, ni habrá resultados, pues no hay líder sin seguidores.²⁸⁶ Por esto es que los líderes deben maximizar su habilidad para manejar las relaciones, ser capaces de evaluar correctamente el nivel de desarrollo de sus seguidores, y adaptar su estilo efectivamente a las necesidades de cada situación.

En las organizaciones la *ventaja competitiva* ha cambiado históricamente en función de las circunstancias, y para la TLS es claro que hoy más que nunca *la persona es la clave* para conseguirla. En un principio la ventaja la tenían aquellos que tenían el control de los recursos naturales, pues quien los tuviera cerca y en abundancia dominaba sobre los demás; luego, la tuvieron quienes desarrollaron los sistemas productivos más eficientes, seguidos en el tiempo por los que consiguieron controlar costos, incrementar los retornos financieros, y controlar el mercado. Hoy, en la era del conocimiento, la ventaja

²⁸⁴ Hersey P., *Selling: A Behavioral Science Approach*, Prentice Hall, NJ, 1988, P. 16

²⁸⁵ Blanchard, K. H., *Liderazgo al más alto nivel*, Norma, Bogotá, 2007, P. 115-116

²⁸⁶ Cfr. Hersey P., *Selling: A Behavioral Science Approach*, Prentice Hall, NJ, 1988, P. 20-21

competitiva la tienen las empresas mejor lideradas, las que disponen del mejor talento, más productivo, innovador y comprometido. Aquellas organizaciones capaces de conectar con excelencia la expectativa del cliente con la del empleado, con experiencia y capacidad de hacer uso óptimo de recursos y conseguir el compromiso de todos los miembros de la organización.

Para la TLS el liderazgo es un concepto más amplio que el de *management*, este último se centra en la consecución de las metas organizacionales, mientras que cuando se habla de liderazgo se refiere a la persona que intenta influenciar el comportamiento de otros. El *gerente* se requiere para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, el *líder* para transformar. El liderazgo y el *management* tienen actividades diferentes y complementarias. Los *líderes* establecen dirección, alinean e inspiran a otros para que los sigan, mientras que los *managers* se enfocan en la complejidad de la implementación. Ambos son necesarios para la consecución de las metas organizacionales.²⁸⁷

Para ser efectivo como *líder situacional* se requiere dominar tres habilidades o *competencias de liderazgo* para poder influenciar a otros, que son: el *diagnóstico*, la *flexibilidad* y la *alianza para el desempeño*. Los autores enfatizan que estas tres habilidades están precedidas por una actividad indispensable que es el establecimiento claro de metas, y que se requiere mucha práctica para desarrollarlas.

Diagnóstico: Lo primero que necesita el líder es entender la situación que se quiere influenciar, y saber lo que se puede razonablemente esperar de esta para el futuro. Es una competencia *cognitiva*. Se debe conocer el *nivel de desarrollo* del colaborador, pero ¿cómo hacerlo? Hay que mirar dos factores: La *competencia*, que es la suma de conocimientos y habilidades del seguidor para cumplir la tarea y para ello ha de mirarse el desempeño de la persona. ¿Qué tan capaz es de planificar, organizar, solucionar problemas y comunicar? El segundo factor es el *compromiso* del colaborador, explicado por su nivel de *motivación* y *confianza* con respecto a una meta o tarea. ¿Qué tan interesado, entusiasta, y seguro se siente el seguidor con respecto a su propia capacidad para conseguir la meta?

²⁸⁷ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, P. 4

Flexibilidad: Tiene que ver con la capacidad de adaptación del líder, ser capaz de *modificar* y ajustar cómodamente el comportamiento propio y el de otros, usar adecuadamente los *distintos estilos de liderazgo* y otros recursos disponibles en función de las *contingencias de la situación* para cerrar las brechas entre la situación actual y la deseada. En la medida que un colaborador pasa de un nivel de desarrollo a uno mayor, la modificación del estilo del líder debe ser evidente y ajustarse positivamente al seguidor en concordancia a la nueva situación. Es importante entender que la *flexibilidad* es una competencia de naturaleza *comportamental*.

Los líderes siempre tienen un estilo personal preferido por cada uno, sin embargo, algunos son más flexibles que otros y eso hace que unos sean más efectivos que otros. Las estadísticas de las investigaciones de los autores muestran los siguientes datos que son muy importantes para tener en cuenta: En verdad, el 54% de los líderes suelen utilizar sólo un estilo; el 35% suele usar dos estilos; el 10% tiende a usar tres estilos; sólo el 1% usa los cuatro estilos. Para ser eficaces, los líderes deben estar en capacidad de utilizar cada vez más estilos, ojalá llegar a usar alguna vez con relativa comodidad, los cuatro estilos de liderazgo propuestos por la TLS (*Dirigir, Entrenar, Apoyar y Delegar*).²⁸⁸

Alianza para el desempeño: Es la *interacción* que el líder tiene con otros para que entiendan y acepten sin dificultad la situación y los objetivos a conseguir. Se requiere habilidades desarrolladas y efectivas de *comunicación* que aumenten la calidad y frecuencia de las conversaciones. Cuando se aplica el modelo, tanto el líder como el seguidor involucrado deben estar conscientes y saber en qué proceso están trabajando para permanecer informados de los detalles de *implementación* y evitar así malas interpretaciones de *aplicación de estilos de liderazgo* de mucho control o alto nivel de libertad. Esto implica conseguir el acuerdo previo líder-seguidor sobre el estilo ajustado a usar en determinadas tareas o inclusive, la solicitud del seguidor del estilo que considere más apropiado de su supervisor. Esta tercera es una competencia que tiene que ver con *proceso*.

Todo gerente para ser efectivo debe tener *tres habilidades* distintivas: *técnicas, humanas y conceptuales*. Hersey y Blanchard se apoyan en el análisis clásico de R. Katz, de

²⁸⁸ Cfr. Blanchard K., *Liderazgo al más alto nivel*, Editorial Norma, Bogotá, 2007, P. 130

Harvard, quien es uno de los primeros autores que concluyó que la gerencia efectiva depende más del uso de habilidades que se pueden aprender, que en rasgos innatos personales. Él los clasifica en tres grupos de *habilidades gerenciales: Técnicas, Humanas y Conceptuales*.²⁸⁹

Las habilidades *Técnicas* tienen que ver con “hacer el trabajo”. Se debe poseer un conocimiento específico, manejar métodos asociados con la materia del trabajo, técnicas propias, operación de equipos especializados, utilización de aplicativos y plataformas tecnológicas relacionadas y suficientes para desempeñar correctamente las funciones, tareas y actividades del cargo asignado. Las habilidades técnicas contribuyen directamente a crear y distribuir los productos y servicios que la organización comercializa.

Las habilidades *Humanas* tienen que ver con la relación y comunicación entre personas. El gerente debe ser capaz de comunicarse con los clientes, colegas y empleados; manejar el conflicto; trabajar en equipo; y liderar a otros. Distinto a las habilidades técnicas, las humanas se trabajan entre personas, lo que requiere saber escuchar, entender las perspectivas de otros, su motivación, y procesos de decisiones. Un gerente-líder debería ser capaz de inspirar al equipo para conseguir metas más altas, obtener consensos y construir confianza en el equipo.²⁹⁰

Las habilidades *Conceptuales* dan al líder la capacidad de ver “el todo”. Es tener las posibilidades de “navegar” por el mundo de las ideas, patrones y tendencias. Le permite entender las complejidades de la dirección, de toda la organización, el contexto competitivo y social, y cómo juegan todas juntas en un mundo lleno de ambigüedades. Este conocimiento de tipo *sistemas* le permite al líder actuar de acuerdo a los objetivos totales de la organización en lugar de hacerlo en función de las metas de un grupo o una persona.

La apropiada mezcla y tiempo asignado a cada tipo de habilidad y actividades -técnicas,

²⁸⁹ Cfr. Katz L., Skills of an effective Administrator, *Harvard Business Review*, January-February 1955, P. 33-42

²⁹⁰ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, P. 8

humanas y conceptuales- varía en función del nivel de gerencia que tenga el líder en la organización. En los niveles de gerencia básica se dedicará más tiempo a lo técnico que lo humano y conceptual, y en los niveles más altos de gerencia en la organización se usará más tiempo y energía en lo conceptual y humano que en lo técnico.²⁹¹

Cualquier discusión sobre temas de *management* siempre va a contemplar de manera central las *funciones clave de la dirección* que son: *planeación, organización, motivación y control*. Estas funciones son indispensables sin importar el tipo de organización de que se trate o el nivel de gerencia que se discuta. La *Planeación* incluye la definición de metas y objetivos para la organización. Una vez se hacen los planes, la *Organización* es clave y tiene significado, pues se asignan y usan recursos de toda naturaleza e interviene el talento humano como factor de producción para conseguir la mayor eficiencia en el cumplimiento de las metas. Es clave para la integración de recursos. La *Motivación* juega un papel muy importante en la determinación del nivel de desempeño de los empleados, lo cual define a su vez el nivel de efectividad -gran área de oportunidad para mejoras- con que se consiguen los objetivos y metas organizacionales. El *Control* incluye el aseguramiento de los resultados a través de los procesos de retro-alimentación y seguimiento, al comparar los planes y las ejecuciones reales con sus planes de ajuste para disminuir desviaciones.²⁹²

La *Efectividad del liderazgo* es un concepto fundamental en la TLS que se entiende como la capacidad que tiene el directivo de identificar el nivel de madurez del seguidor y adaptar su estilo de liderazgo de acuerdo a éste. El líder sabe que no hay un estilo mejor que otro, y que todos los estilos pueden ser efectivos o inefectivos dependiendo de la situación. Las ciencias del comportamiento no son ciencias exactas ni tienen verdades universales para entender a las personas, pero ayudan a los líderes a tener mejores conductas y así conseguir mayor satisfacción y productividad en su grupo.²⁹³

Para Hersey y Blanchard el *liderazgo eficaz* es un viaje de *transformación de cuatro etapas*: el autoliderazgo, el liderazgo uno a uno, el liderazgo del equipo y el liderazgo

²⁹¹ Idem. P. 8

²⁹² Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 6-7

²⁹³ Idem. P. 11

organizacional. El *autoliderazgo* está en primer lugar porque el *liderazgo* comienza por dentro de uno mismo, con la capacidad de auto-dominio y gobierno de sí antes de aspirar a liderar a otros, da perspectiva y confiere conocimiento. Alcanzada la primera etapa de autoliderazgo y cuando además puede establecer relaciones de confianza con otros, se está listo para *liderarlos uno a uno*. El siguiente paso del viaje de transformación es el *liderazgo de equipo*, que exige confianza y colaboración de todos sus componentes, y es bastante más complicado que liderar uno a uno de los miembros del mismo, pues las relaciones de liderazgo líder-cada seguidor (individuales) se ven afectadas por las relaciones entre todos los demás (grupales). El *liderazgo organizacional* es la etapa final del viaje para aquellos líderes que han mostrado capacidad de manejar efectivamente más de un equipo; exige perspectiva amplia, capacidad de construcción de confianza y sentido de comunidad; permite comprender que para desarrollar una organización efectiva se debe crear un ambiente propicio que valore y asegure la consecución tanto de *resultados* como de *relaciones*.²⁹⁴

III.1.2. El Modelo de Liderazgo Situacional (TLS)

Recordemos que la concepción de *liderazgo* en la TLS supera al de *management*, el primero tiene que ver con *influir* cuando el segundo está más íntimamente ligado con la obtención de *resultados* organizacionales. Para conseguir no sólo las *metas* de la empresa sino también un impacto positivo en el *estado interno* del seguidor, el líder debe desarrollar tres habilidades básicas para ser *exitoso* y *efectivo* al mismo tiempo; éstas son esas habilidades: 1- *entender* el comportamiento pasado del seguidor y ser capaz de reconocer el por qué -o los motivos- que la gente tuvo para hacer algo, 2- ser capaz de *predecir* el comportamiento futuro de los seguidores en situaciones parecidas, y 3- asumir la responsabilidad de *dirigir-influir* el comportamiento de otros para conseguir con ellos las metas propuestas.

En resumen, para la TLS *entender* lo que motiva a las personas, *predecir* cómo se comportarán como respuesta a los intentos de influencia del líder, y *dirigir* su

²⁹⁴ Cfr. Blanchard K., *Liderazgo al más alto nivel*, Editorial Norma, Bogotá, 2007, P. 132-133

comportamiento, son todos elementos necesarios para tener un *liderazgo efectivo*.²⁹⁵ Es importante anotar que las dos primeras habilidades -*entender* y *predecir*- son “pasivas” por naturaleza, pues no requieren acciones que involucren a los demás, pero la tercera -*dirigir/influenciar*- implica controlar las acciones y esfuerzos de otros, pasando de los pensamientos e intenciones a los resultados y consecución de las metas organizacionales.

Cuando en la TLS se habla de “influenciar”, las personas eventualmente se pueden preguntar si “¿esto no es un intento de controlar y manipular?”. Cuando se acepta el rol del líder, bien sea en casa con los hijos o en la oficina con los colaboradores, se asume la responsabilidad de canalizar el comportamiento de otros y dirigirlos al logro de resultados. La “manipulación” ocurre cuando el líder utiliza injustamente una situación de ventaja con respecto a sus colaboradores, y guiado por su interés personal los influencia en su comportamiento para provecho propio.

Estilos de liderazgo

Los estilos de los líderes pueden ser descritos de diferentes formas, “duros” o “permisivos”, “persuasivos” o “consejeros”, hay muchos adjetivos que se usan para caracterizar las conductas de los líderes cuando intentan influir sobre el comportamiento de sus colaboradores. La TLS define *estilo de liderazgo* como: “Los patrones de comportamiento -palabras y acciones- del líder, tal como son percibidas por los demás.”²⁹⁶ El estilo de liderazgo se define en función de cómo los seguidores *ven* y *perciben* al líder cuando intenta influir en los demás, y no por la forma cómo este se auto-percibe en el mismo proceso.

Al principio los modelos teóricos del *management* (Ohio, Michigan, otros) establecieron una escala donde en sus extremos aparecían los estilos “autocrático” y “democrático” y se creía que todos los líderes se ubicaban entre esos dos extremos. Pronto se desarrolló una situación donde los estudiosos se centraron en observar y describir a los líderes en

²⁹⁵ Cfr. Hersey P., *The Situational Leader*, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985, P. 20

²⁹⁶ Hersey P., *The Situational Leader*, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985, P. 27

función de sus comportamientos específicos relacionados con las dimensiones de *tarea* y *relación*. La TLS se apoyó en esta forma de describir los comportamientos de los líderes.

Se entiende por *comportamiento de tarea* la medida en que un líder deja claro las funciones y responsabilidades de un individuo o grupo. El comportamiento incluye ordenar qué hacer, cómo, dónde, cuándo, y quién debe hacerlo. Ser “directivo” no es mandar con formas irrespetuosas y groseras. *Comportamiento de relación* se define como la medida en que el líder se centra en una comunicación bidireccional o multidireccional, si hay más de un seguidor. Los comportamientos incluyen escuchar, apoyar, facilitar, clarificar, y dar soporte socio-emocional.²⁹⁷

Cuando en TLS se habla de *estilo de liderazgo*, se refiere a *comportamientos*. Hay una diferencia clara entre comportamiento y actitud. *Comportamiento* es lo que los líderes dicen y hacen, una *actitud* es un sentimiento, valor, o preocupación con respecto a algo. Es muy difícil predecir el comportamiento a partir de una actitud. Las personas pueden tener actitudes muy parecidas frente a un tema específico (i.e. pobreza) y sin embargo comportarse de formas diferentes (acción social o inacción). Son los *comportamientos* los que impactan sobre los demás, no las *actitudes*. Es muy importante para los líderes -hogar, empresa, sociedad- tener un alto nivel de *actitud* en ambos extremos, *tarea* y *relación*, pues ésta es la única forma de poder ejercer con fuerza el estilo requerido -óptimo- frente a cada situación.

Los *líderes efectivos* usan los dos tipos de comportamiento -*tarea* y *relación*- de manera variable, en función de la situación, para influir en los seguidores de manera adecuada. Estos dos tipos de comportamientos son distintos y separados, y por ello en el modelo de Liderazgo Situacional se representan en una gráfica de cuatro cuadrantes donde la dimensión de *comportamiento directivo-tarea* es el eje horizontal, y el eje vertical es el *comportamiento de apoyo-relación*. En este esquema se muestran los *cuatro estilos básicos de liderazgo* que llamamos: *Dirigir, Entrenar, Apoyar* y *Delegar*, que explico a

²⁹⁷ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, 2013, New Jersey, NJ, P. 115

continuación.²⁹⁸

Estilo 1 **-E1-** DIRIGIR: caracterizado por cantidades de comportamientos de tarea superiores al promedio e inferiores al promedio en comportamientos de relación. Se dan ordenes sin explicaciones y los seguidores las ejecutan con supervisión cerrada; el líder es directivo, toma las decisiones, dice al seguidor o equipo qué, quién, dónde y cuándo han de hacerse las cosas.

Estilo 2 **-E2-** ENTRENAR: se distingue por el uso de cantidades superiores al promedio en los comportamientos tanto de tarea como de relación. El líder toma la decisión, pero explica qué se debe hacer, y porqué cada paso es importante. Los seguidores pueden preguntar, pedir aclaraciones, y reciben guía de su líder.

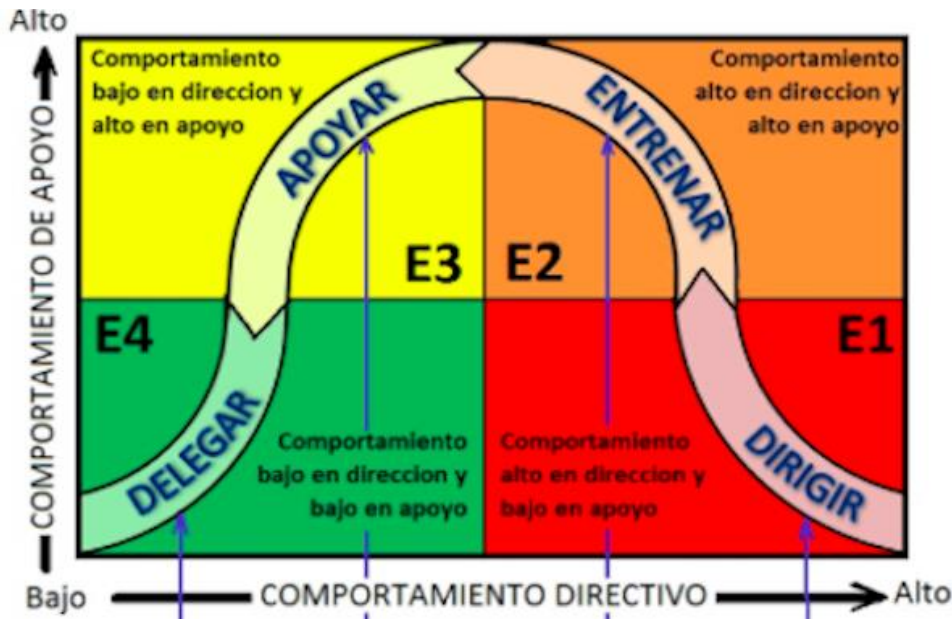
Estilo 3 **-E3-** APOYAR: el líder usa cantidades superiores al promedio en comportamientos de relación y menores en tarea. El directivo provee altos niveles de apoyo, ánimo y oportunidades de discutir antes de decidir y ejecutar, promueve la discusión y solicita la contribución a sus seguidores.

Estilo 4 **-E4-** DELEGAR: el directivo usa una cantidad de comportamientos de tarea y relación por debajo del promedio. El líder permite al colaborador que este haga su trabajo con mínima guía y supervisión, provee poca dirección y apoyo socio-emocional.

Los estilos básicos del líder situacional se representan en la siguiente gráfica.

Figura14 **Estilos básicos de Liderazgo Situacional**

²⁹⁸ Cfr. Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., *Leadership and the One Minute Manager*, Harper Collins Publishers, NY, 2013, p. 53



Tomado de: <http://profesionalgustavolicon.blogspot.com.co/2016/06/en-que-consiste-el-liderazgo.html>

Diagnóstico del nivel de desarrollo -D- o madurez del seguidor

Las investigaciones de Hersey y Blanchard han mostrado que *la relación líder-seguidor* es una variable crucial en el proceso del manejo de una *situación de liderazgo*. Si el seguidor no sigue, simplemente no hay líder, y las otras variables del proceso serán irrelevantes; lo anterior que hace que los líderes busquen permanentemente maximizar su habilidad para manejar esta relación.

El factor crítico para que los líderes sean *exitosos y efectivos* a través de la relación líder-seguidor es que estos desarrollen la habilidad de *diagnosticar* correctamente el *nivel de desarrollo* de cada seguidor con respecto a cada tarea específica. Hersey y Blanchard entienden como *nivel de desarrollo* la medida en que un seguidor demuestra la *habilidad-competencia* y la *disposición-compromiso* -dos componentes fundamentales- para cumplir con una meta o tarea dada. Estos niveles de desarrollo muestran *cómo una persona se desempeña* en una tarea específica y varían de acuerdo a cada individuo y la tarea que esté ejecutando; no son una evaluación de sus rasgos personales ni valores.²⁹⁹

La *habilidad-competencia* es el conjunto de *conocimientos* -entendimiento demostrado

²⁹⁹ Cfr. Hersey P., *The Situational Leader*, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985, P. 45

de la tarea-, *habilidades* -capacidad práctica demostrada en una tarea- y *experiencias* -habilidad ganada por el desempeño de una tarea- demostrados por un individuo o grupo para realizar una tarea o actividad.

La *disposición-compromiso* es la medida en la cual un individuo o grupo ha demostrado *confianza* -confirmada autoconfianza en su habilidad de hacer una tarea-, *compromiso* -dedicación exhibida al desempeñar la tarea- y *motivación* -deseo exteriorizado para desempeñar la tarea- para desempeñar y completar una tarea específica.

Aunque los conceptos de *habilidad* y *disposición* son diferentes, es importante recordar que estos dos elementos constituyen un *sistema de interacción de mutua influencia* donde un cambio significativo en uno, afecta el sistema como un todo. De la misma manera la cantidad de *conocimiento, habilidad y experiencia* que se traiga a una tarea, afectará de alguna manera la *confianza, compromiso y motivación* para ejecutarla. El *nivel de desarrollo* del seguidor es producto de diferentes combinaciones de *habilidad y disposición* que trae el individuo a una tarea específica, y se puede representar en un continuum simplificado de cuatro etapas o niveles crecientes de desarrollo -desde **D1** hasta **D4**, de la siguiente manera:³⁰⁰

Figura 15 Escala de niveles de desarrollo (D) o madurez (M) del seguidor o colaborador



Tomado de: <http://profesionalgustavolicon.blogspot.com.co/2016/06/en-que-consiste-el-liderazgo.html>

³⁰⁰ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 118-119

D1-M1: Baja habilidad-competencia y Alta disposición-compromiso: Llamado “Principiante entusiasta”. No se desempeña bien, se intimida con la tarea, no termina, pregunta, evita...

D2-M2: Baja-alguna habilidad-competencia y Baja disposición-compromiso: Llamado “Aprendiz desilusionado”. Ansioso, receptivo, atento, entusiasta, inexperto, interesado...

D3-M3: Moderada-Alta habilidad-competencia y Variable disposición-compromiso: Llamado “Ejecutor capaz pero cauteloso”. Demostrado conocimiento y habilidad, dudoso, confuso...

D4-M3: Alta habilidad-competencia y Alta disposición-compromiso: Llamado “Triunfador independiente”. Mantiene informado al jefe, opera autónomamente, decide efectivamente...

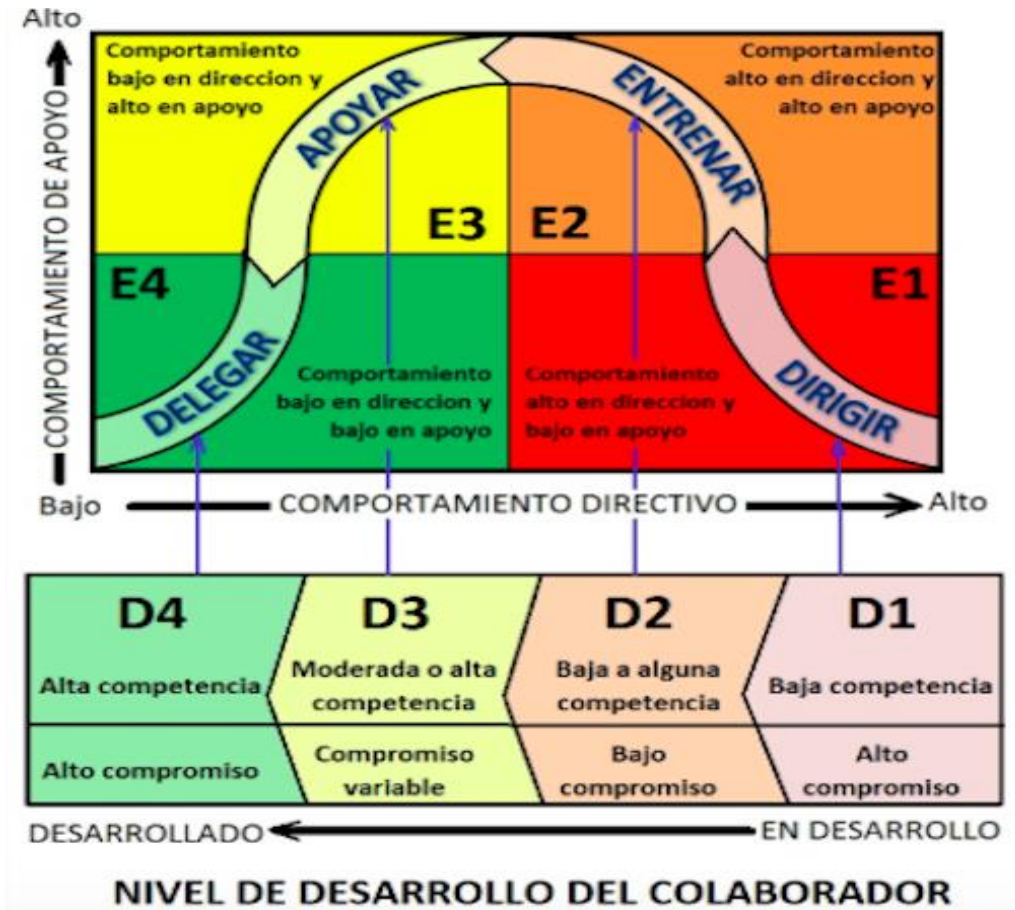
El ejemplo de Blanchard de *aprender a montar en bicicleta* es perfecto para ilustrar la evolución y crecimiento en el nivel de madurez del seguidor desde **D1-M1** hasta **D4-M4**.

En el nivel **D1-M1** como “Principiante entusiasta” no sabe montar, pero quiere aprender; necesita mucha *dirección* y recibe muchas *ordenes*. Luego, en **D2-M2** comienza a ensayar, pero se cae con frecuencia y se convierte en “aprendiz desilusionado”, necesita *entrenamiento*. Cuando aprende a montar sin la asistencia de otro, **D3-M3**, sale a montar solo como un “ejecutor capaz pero cauteloso” pero necesita *apoyo* hasta que llega a ser con la práctica un “triunfador independiente” **D4-M4** que no necesita ni dirección ni apoyo, y se le puede *delegar* la actividad completa.³⁰¹ Dicho lo anterior, es claro entonces que *cada nivel de desarrollo* del seguidor requiere y necesita un *estilo diferente y apropiado de liderazgo* que responda a sus necesidades específicas.

El siguiente gráfico muestra cómo el *modelo del Liderazgo Situacional* integra los *cuatro estilos básicos* de liderazgo con la *escala de niveles de desarrollo* de los seguidores para encontrar la mejor forma de adaptar los comportamientos del líder a las necesidades específicas del colaborador.

³⁰¹ Cfr. Blanchard K., *Liderazgo al más alto nivel*, Editorial Norma, Bogotá, 2007, P. 116

Figura 16 Modelo de Estilos de liderazgo Vs. Niveles de desarrollo



Tomado de: <http://profesionalgustavolicon.blogspot.com.co/2016/06/en-que-consiste-el-liderazgo.html>

Ajuste de estilo

Todas las personas se encuentran en distintos niveles de desarrollo dependiendo de la tarea asignada en un momento dado por lo que los “gerentes completos” -como los llaman Hersey y Blanchard- deben ser *flexibles* y capaces de adaptar su estilo de liderazgo a la situación. La *estrategia de ajuste es la esencia del liderazgo situacional* y exige la apertura de *comunicación* y fomentar una *alianza* fuerte entre líder y seguidor. La TLS parte del principio que las personas pueden y quieren desarrollarse y que *no hay un estilo óptimo* para tal desarrollo, por lo que el estilo del líder efectivo debe *adaptarse al nivel*

de desarrollo del seguidor.³⁰²

Referido a la figura 16, es claro entonces que los estilos apropiados de liderazgo en función de los niveles de desarrollo son: E1 para D1-M1 -Dirigir al “Principiante entusiasta”, E2 para D2-M2, -Entrenar al Aprendiz desilusionado”, E3 para D3-M3 - Apoyar al Ejecutor capaz pero cauteloso”, y E4 para D4-M4 -Delegar al Triunfador independiente”.

Si el líder utiliza el estilo correcto con su seguidor desde que está en los niveles bajos de desarrollo en una determinada tarea y lo evoluciona, este madurará y desarrollará sus *competencias y compromiso* de tal forma que el líder necesitará ser cada vez *menos directivo*.

Todo lo anterior explica el “slogan” que tienen los autores de la TLS que dice: “diferentes estilos para diferentes personas” y que lo complementan con otro que dice: “diferentes estilos para la misma persona en diferentes tareas”.³⁰³

Hersey y Blanchard, justificando el *enfoque práctico* de su *modelo de liderazgo* y refiriéndose al proceso de *ajuste de estilo del líder*, afirman que: “Es fácil decir a los gerentes que deben usar las teorías de las ciencias del comportamiento para desarrollar las habilidades de diagnóstico y así maximizar su efectividad, pero no es fácil decirles *cómo* usarlas. Por lo anterior, uno de los mayores focos del trabajo ha sido desarrollar un modelo práctico que pueda ser usado por los gerentes y tomar decisiones necesarias para influenciar efectivamente a otras personas.”³⁰⁴

La empresa de P. Hersey, *The Center for Leadership Studies*, diseñó el instrumento “**Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder**” (LEAD por su sigla en inglés) para dar retroalimentación a los líderes y que estos desarrollen autoconciencia con respecto a: 1- Su estilo de liderazgo, 2- El rango de su estilo y flexibilidad personal, y 3-

³⁰² Cfr. Blanchard K., *Liderazgo al más alto nivel*, Editorial Norma, Bogotá, 2007, P. 114-116

³⁰³ Blanchard K., Zigarmi P., Zigarni D., *Leadership and the One Minute Manager*, Harper Collins Publishers, NY, 2013, P. 11 y 48

³⁰⁴ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 123

El nivel de adaptabilidad que tiene su estilo. Este instrumento se ha usado para desarrollar millares de líderes en los últimos 50 años. El LEAD mide dos percepciones: la *autopercepción* que tiene el líder de su comportamiento, y la *percepción de otros* -jefe, pares y seguidores- con respecto a los comportamientos de liderazgo de esa persona. Esta medición tiene como objetivo recolectar y analizar información, para determinar si hay discrepancias entre las percepciones del líder y las de su grupo de referencia, para dar retroalimentación al líder en un perfil integrado. El informe del instrumento LEAD proporciona información estructurada al líder con respecto a:³⁰⁵

1- Su *estilo primario y secundario de liderazgo* -Dirección, Entrenamiento, Apoyo y Delegación- para que tenga claro cuáles son los patrones percibidos de comportamiento, y más frecuentemente usados por este cuando intenta influir sobre las actividades de otros; en otras palabras, su “estilo favorito”

2- El *rango del estilo y su flexibilidad*, muestra hasta qué punto él es capaz de modificar su estilo de liderazgo en diferentes situaciones -hay personas muy rígidas que tienen dificultad y están limitadas por su estilo predominante, otras son más flexibles y pueden variar su “estilo preferido” por otro u otros de los cuatro estilos básicos.

3- La capacidad de *adaptabilidad del estilo* le permite al líder modificar *efectivamente* sus comportamientos en función de las demandas de cada situación.

Tener *flexibilidad* para variar el estilo no garantiza que el líder sea *efectivo*, pues tener capacidad para moverse no es garantía de hacerlo según el estilo “correcto”.

III.1.3. Autores y Conceptos fuente de la Teoría de Liderazgo Situacional (TLS)

Ni Hersey ni Blanchard hacen propuestas propias en temas de teoría básica de motivación, poder, ni personalidad, pero proponen basado en éstas, un modelo de liderazgo contingente, ensamblado por ellos mismos de manera creativa, consistente, sistemática e integral, que considera los *estilos de comportamientos de los líderes*, los confronta con *el nivel de madurez de los seguidores*, y de esta forma determinan el *estilo de liderazgo*

³⁰⁵ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, 2013, New Jersey, NJ, p. 194-198

óptimo para usar con cada seguidor, en cada situación y tarea específica.

Los autores de la TLS integran en su modelo una serie de teorías, conceptos, y resultados de investigaciones empíricas, aclarando que no hay una mejor que otra, y que todas ellas tienen el mérito para crear un conocimiento colectivo de actitudes, comportamientos y personalidad, que ellos mismos llamaron “tejido holístico”. Hersey y Blanchard consideran importante que estas teorías no solamente se apoyan unas con otras, sino que en último término impactan exitosamente el proceso de diagnóstico de los “niveles de desarrollo o madurez” de los seguidores.³⁰⁶

A continuación, presentaré las teorías, modelos, conceptos, y autores más relevantes en la construcción del modelo de Hersey y Blanchard de Liderazgo Situacional. Lo anterior tiene que ver con modelos antecedentes de estilos liderazgo, motivación, poder, comportamiento, madurez, contingencia-situacionalidad, personalidad y efectividad de liderazgo.

El “Grid” Gerencial de Blake y Mouton: Este es un modelo *actitudinal*, inspirado en los estudios de Las Universidades de Ohio y Michigan, sobre el cual construyeron, en parte, los autores de la teoría de Liderazgo Situacional. Recordemos que está basado en dos ejes: Alta a Baja *preocupación por la Producción* y Alta a Baja *preocupación por la gente*. El modelo se centra en la *preocupación-interés* -que son los valores y actitudes- que llevamos dentro todas las personas. Las *actitudes* influyen en nuestros sentimientos, y estos últimos no necesariamente predicen nuestro comportamiento. Por ejemplo, dos personas con *iguales actitudes* y preocupación frente a la pobreza, pueden tener *comportamientos diferentes* (donar dinero, ofrecer su tiempo, o hacer nada). No podemos ver las actitudes ni los valores de las personas, pero sí podemos hacer juicios basados en sus comportamientos. Lo anterior nos lleva a demostrar que *este es un modelo actitudinal y no comportamental*.

Los dos ejes de este modelo, con escalas de 1 a 9, construyen un “grid” o malla de nueve por nueve (ver Figura 17), que da como resultado 81 posibles posiciones de estilos gerenciales. Algunos de estos estilos, los más extremos, recibieron un nombre de sus

³⁰⁶ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P.315

autores, por ejemplo: al 9 en producción y 1 en gente, lo llamaron “Líder o administrador de Tarea”, al 9 en tarea y gente lo llamaron “Líder o administrador de equipo”, el 1 en tarea y 9 en gente recibió el nombre de “Administrador de Club Social”, y al 1 en tarea y gente “Líder empobrecido”. Las personas que respondieron a encuestas del modelo del “Grid Gerencial” le dieron más valor al “Líder de equipo” que al “Líder de tarea”.³⁰⁷

Figura 17. El grid gerencial de Blake y Mouton



Fuente: Koontz H. y Heinz W., *Administración una perspectiva global*. p. 500.

Hersey y Blanchard afirmaron que un buen líder debe tener siempre alta preocupación-interés tanto por la producción, como por la gente, y como consecuencia, partieron de la premisa que el *líder situacional* antes que nada, debe ser un “Líder o administrador de equipo”.

El problema con el “Grid gerencial” es que las personas tienden a sacar conclusiones de *comportamiento* basadas en un modelo *actitudinal*. Es claro también que el comportamiento de los seguidores se influencia más por los comportamientos del líder, que por sus actitudes. Lo anterior nos da elementos para concluir que los modelos del *Grid Gerencial* y el de *Liderazgo Situacional* no se oponen, sino que son

³⁰⁷ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P.317

complementarios.

Hersey Blanchard también construyen su modelo a partir de un sistema de dos ejes, que son *Comportamiento de Tarea* y *Comportamiento de Relación*, dando origen a cuatro cuadrantes que determinan los cuatro estilos de liderazgo situacional ya explicados. La diferencia es, hasta este punto, que la TLS se plantea, a diferencia del modelo de Blake y Mouton, como un *Modelo Comportamental* de liderazgo y no actitudinal.

La TLS toma para su desarrollo más elementos de otras teorías y conceptos, como veremos a continuación.

R. Likert considera las *estrategias, habilidades, y estilos de liderazgo*, como *variables causales*, y a las personas como *variables intervinientes*, y afirma que la interacción de estas dos, generan la *variable de resultado*.³⁰⁸ Este modelo es muy similar al de Skinner: *estímulo* sobre un *organismo* (persona), genera una *respuesta* que se refuerza con reconocimiento positivo o negativo. Estas dos teorías pueden hacer un paralelo con los dos ejes del Grid Gerencial de Blake y Mouton, donde el eje del *interés por las personas* es comparable a la *variable interviniente* de Likert u *organismo* de Skinner, y el eje del *interés por la tarea* lo es con la *variable de resultado* -Likert- o *respuesta* -Skinner-. Pero algo falta, y es la *variable causal* de Likert y el *estímulo* de Skinner que son los *comportamientos*. Aquí es donde el Liderazgo Situacional entra en juego y parte del principio que el líder situacional debe tener máximo interés por la tarea y la gente (9,9) para crear el comportamiento *-estilo del líder-* necesario para manejar adecuadamente el nivel de desarrollo o madurez del colaborador.³⁰⁹

Hersey y Blanchard también se apoyan en K. Lewin para ilustrar la complejidad de la relación entre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas partiendo de la ecuación fundamental del comportamiento humano **C** definido por éste: **C=f (P<=>S)** que dice que el *Comportamiento* humano es **f**unción de la **P**ersona y de la **S**ituación. Esta ecuación de Lewin implica que el *Comportamiento* es función de algo que está *adentro* de la persona,

³⁰⁸ Cfr. Likert R., *The Human Organization Managerial Grid III*, McGraw-Hill, NY, 1967, P. 197-211

³⁰⁹ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P.319

y de algo que está *afuera* de la persona, que es la *situación*. La *persona* y la *situación* no son independientes, son *interdependientes*; las personas son influenciadas por la situación en que se encuentran envueltas, así como las personas influyen las situaciones que manejan. Estos conceptos son claves en el contexto de lo *situacional o contingente*, en el comportamiento adecuado de un líder en una situación determinada. Este punto reposa en lo fundamental de la TLS.³¹⁰

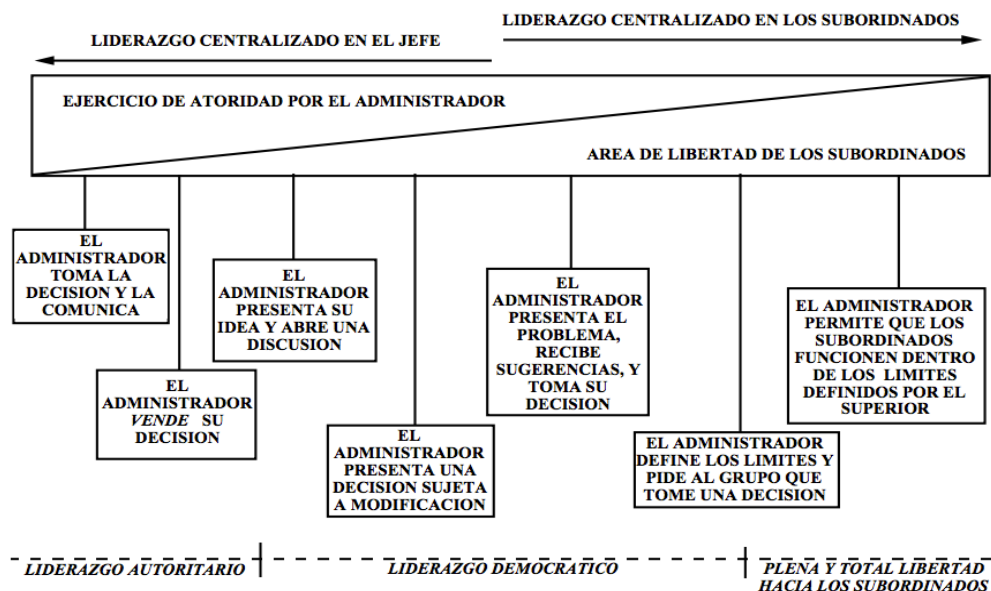
Complementando lo anterior, a continuación profundizo en algunos *modelos de liderazgo contingente o situacional* que sirvieron de inspiración y base a Hersey y Blanchard en el desarrollo de su TLS. La teoría de comportamiento organizacional actual reconoce que el liderazgo es situacional o contingente en naturaleza. P. Drucker concluyó que gente diferente debería ser dirigida de forma diferente, y que no hay una mejor forma de liderar gente. Dunham y Pierce en su modelo del proceso de liderazgo incluyen la *situación* como uno de los componentes, conjuntamente con el líder y el seguidor, para poder establecer relaciones causales y encontrar formas de predecir el comportamiento. Todos los modelos situacionales consideran como requisito que el líder se comporte de una manera flexible para ser capaz de diagnosticar el estilo que más conviene en esa situación, y aplicarlo apropiadamente. Comentaré brevemente los elementos que toma la TLS de los modelos de Tannenbaum, Reddin y Fiedler.

En 1957, Tannenbaum y Schmidt escribieron en el HBR un artículo titulado “Cómo escoger un patrón (estilo) de liderazgo” que constituyó uno de los más significativos aportes situacionales al liderazgo. En su modelo, el líder selecciona uno de siete comportamientos posibles, dependiendo de las fuerzas que actúan entre líder, seguidor y situación, como se muestra en la figura 18. Indica el rango de alternativas entre *comportamientos democráticos* -orientados a la relación- y *autocráticos* -orientados a la tarea-. Está generalmente aceptado que hay dos formas básicas como los líderes influyen en sus seguidores, y son: 1) ellos les dicen a sus seguidores qué y cómo hacer las cosas, o 2) ellos comparten su liderazgo y los involucran en los procesos de planeación, decisión y ejecución. Estas dos tendencias reflejan dos concepciones del hombre en la organización, que explicó muy bien Mac Gregor en su teoría X -autoritaria- e Y -

³¹⁰ Idem. P.15

democrática-

Figura 18. Modelo de Tannenbaum y Schmidt

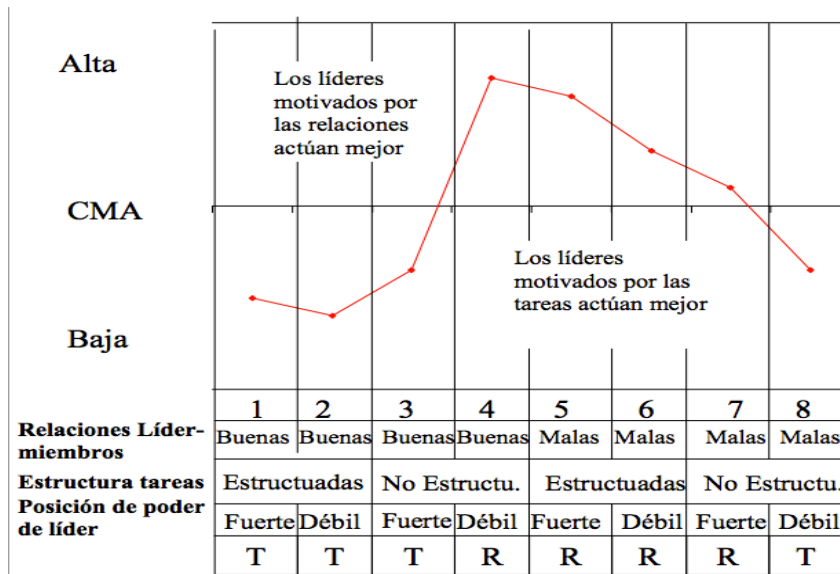


Fuente: Basado en *Harvard Business Review* (HBR), “How to Choose a Leadership Pattern” by R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, May-June 1973

Muy respetado por ser considerado el padre de la *teoría de la contingencia en el liderazgo*, F. Fiedler propuso tres variables fundamentales para determinar *si una situación era favorable para los líderes*: 1) la *relación* con los miembros del grupo, 2) el grado de estructura de la *tarea* y 3) el *poder posicional* que tiene. La primera variable es comparable al concepto de *gente-relacion*, la segunda con *resultado-tarea*, y la tercera relacionada con el *poder* en sí mismo. La situación más favorable será aquella donde se tenga *buenas relaciones*, una *tarea bien estructurada* y con *poder reconocido*; la situación menos favorable cuando no tiene buenas relaciones, la tarea no está clara ni estructurada, o que su poder no sea reconocido suficientemente³¹¹. Este modelo hace énfasis en las dimensiones de tarea y relación combinadas con el concepto poder, y en la compatibilidad entre estilo propio del líder y la situación específica. Ver figura 19.

³¹¹ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P.88

Figura 19. Matriz de variables situacionales - Fiedler



Fuente: Adaptado de F. Fiedler and Martin M. Chemers, *Leadership and effective Management* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1974), p.80.

Una de las diferencias importantes con la TLS es que Fiedler considera el estilo del líder como una *constante no modificable*, y no como una *variable a modificar*. Fiedler define- asigna líderes en función del encaje entre su estilo personal y la situación, en lugar de enfatizar, como lo hace la TLS, la capacidad de ajuste – flexibilidad- de los estilos de los líderes a las situaciones, y al nivel de desarrollo- madurez de los seguidores.

W. Reddin, autor de la *Teoría 3-D de Estilo de Liderazgo*, inspiró y animó a Hersey y Blanchard a trabajar en lo que ellos llamaron la “Curva de Madurez” de los seguidores, para analizar la disposición de estos a hacer lo que se esperaba de ellos, más que en analizar las demandas de la situación. Si los seguidores no podían ni querían desempeñar su trabajo, el líder tenía que darles instrucciones muy precisas de qué hacer. Si tenían voluntad pero no eran capaces, el líder debía dirigirlos en la realización del trabajo.

Reddin aporta y enriquece a Hersey y Blanchard en el desarrollo de la TLS por ser el primero en adicionar el concepto de *efectividad del liderazgo* a las dimensiones de “preocupación” por *tarea y relación*, utilizadas hasta entonces en los modelos actitudinales; Este autor insiste que la *efectividad del líder* debe medirse objetivamente de acuerdo con *el desempeño de su “centro de utilidades”*, mostrando de manera clara que su modelo tiene en cuenta fundamentalmente, y da mucho valor, a las *variables de*

resultado. La TLS en su modelo tridimensional incluye la *efectividad del líder*, marcando un avance muy importante a partir del aporte del modelo 3D de Reddin, pues considera tanto las *variables de resultado* como las *intervenientes* (personas).

R. Likert en sus investigaciones encontró que los supervisores de unidades con más alto desempeño tienden a estar *centrados en las personas* (alta relación); y que los supervisores *centrados en la tarea* (alta tarea) tienden a ser los que comandan las unidades con menor desempeño. Likert se preguntó cuál era la variable causal, si era el *estilo del supervisor* el que afectaba el nivel de producción o, al contrario, era el *nivel de producción* el que afectaba el estilo del supervisor. Al final la conclusión fue que los supervisores deberían mover su estilo hacia uno más *orientado a las personas* para lograr mejores niveles de productividad.³¹² Complementariamente, Likert plantea que los niveles de desempeño están correlacionados con el nivel de expectativas que los supervisores tengan de sus colaboradores; este concepto lo toman Hersey y Blanchard llamándolo “*Ciclo efectivo o inefectivo*”, en términos de *efectividad del estilo de liderazgo*, caracterizado por su comportamiento de espiral -positivo o negativo- que se refuerza en el tiempo. La TLS afirma que los comportamientos de los líderes tienen la capacidad de crear cambios en los comportamientos de los seguidores.³¹³

C. Argyris, de Harvard y Likert, de la U de Michigan, se concentraron en cómo los *sistemas gerenciales* y organizacionales afectan el *comportamiento y las actitudes de los empleados*. Ambos impulsaron la idea de desarrollar organizaciones más abiertas y *flexibles* donde la gerencia implementa *sistemas de gestión* que ofrecen más oportunidades de *auto-dirección* y *auto-control* para los *trabajadores*, y que en último término generan un *mayor involucramiento* del personal en los asuntos de la empresa.³¹⁴

C. Argyris profundizó, entre otros temas, en el *desarrollo* que tienen las personas desde su infancia hasta la *madurez psicológica* y lo expresó en un proceso de *siete etapas* que son:

³¹² Cfr. Hersey P., Blanchard K., Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership, *Training & Development*, Jan 1996, P.47

³¹³ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P.163

³¹⁴ Cfr. Pierce J. L. y R. B. Dunham, *Management*, Scott, Foresman & Co., Londres, 1990, P.84

<u>De</u>	<u>A</u>
1- Pasivo	Activo
2- Dependencia	Independencia
3- Conducta restringida	Conducta diversificada
4- Intereses erráticos	Intereses estables
5- Perspectiva de corto plazo	Perspectiva amplia en el tiempo
6- Posición subordinada	Posición superior
7- Falta de conciencia propia	Auto-percepción y auto-control

La *adultez madura* se logra cuando el individuo tiene la habilidad de verse a sí mismo desde el punto de vista de los demás, para anticipar consecuencias, con visión de largo plazo, para perseguir sus intereses consistentemente y aceptar responsabilidades cada vez superiores.³¹⁵

Hersey y Blanchard toman este concepto de “madurez” de Argyris -que luego lo llaman “nivel de desarrollo”- y lo convierten en una escala adicional (D1-M1... D4-M4) en su modelo, con la que el líder debe *diagnosticar* el nivel de *desarrollo* de su seguidor, para con esta información, definir y adaptar el *estilo de liderazgo* más *efectivo* en esta situación. Los autores de la TLS utilizan dos dimensiones para evaluar el *nivel de desarrollo* (D-M) del seguidor: 1. *Competencia* (conocimientos, habilidad y experiencia) y 2. *Compromiso* (confianza, compromiso y motivación). Estos dos factores serán determinantes para establecer los comportamientos óptimos de *tarea* y *relación* del líder.

La TLS integra también en su modelo, de manera profunda, distintas *teorías de motivación* sin “casarse” con una sola de ellas. Los autores analizan las más importantes y conocidas, y establecen correlaciones para mostrar la universalidad del concepto y su validez en el proceso de la *relación líder - seguidor*. Las principales *teorías de motivación* que utilizan para explicar sus planteamientos con respecto al comportamiento humano son las de: *Maslow, McClelland y Herzberg*. Seguidamente presento en un solo cuadro y

³¹⁵ Cfr. <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Chris-Argyris.pdf>, consultado junio 18 de 2018.

a manera de continuum la comparación que ellos hacen de estas tres teorías:

<u>Maslow</u>	Fisiológicas	Seguridad	Afiliación	Reconocimiento	Auto-realización
<u>McClelland</u>	Afiliación			Poder	Logro
<u>Herzberg</u>	Higiénicos			Motivación	

Además, Hersey y Blanchard contrastan las anteriores teorías con las de Likert, McGregor y Argyris. Veamos cómo correlacionan³¹⁶:

Likert	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
McGregor	X		Y	
Argyris	Inmadurez		Madurez	

Hersey y Blanchard incorporaron en su TLS el concepto de *poder* de manera muy clara, y para ello se apoyaron en la *Teoría del Poder Social* - tipos o bases del Poder- de French y Raven, y la conectaron directamente con el continuum de *niveles de desarrollo* de los seguidores (D1-M1... D4-M4), mostrando el tipo de poder más apropiado a utilizar para cada nivel de desarrollo o madurez, como muestro en la Figura 20.

Figura 20 **Fuentes de Poder y Niveles de Madurez**

³¹⁶ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P.319-324

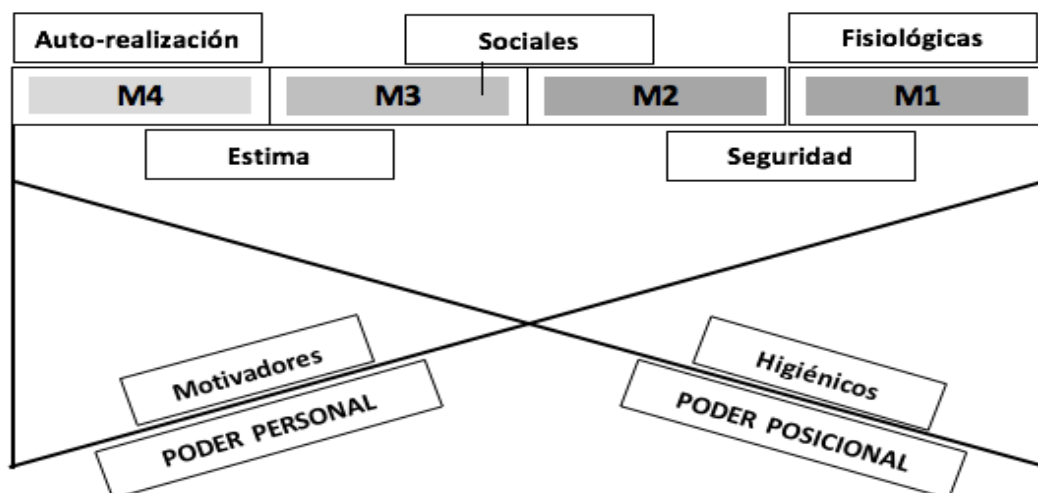


Fuente: basado en Hersey y Blanchard, 2013, *Management Organizational Behavior*, p.152

En la Figura 20, hay dos continuum que se correlacionan directamente y son: *tipos o fuentes de poder* (Coercitivo, conexión, recompensa, legitimidad, referente, información y experto) y *niveles de madurez o desarrollo* del seguidor (M1... M4). Se muestra que para *estados bajos de madurez o desarrollo* se acomoda mejor la utilización de tipos de poder *posicional*, y en los *niveles altos de madurez* los tipos de poder que reposan en lo *personal*.

Hersey Blanchard resumen la correlación de las teorías de *motivación, poder y madurez*, que usan en su TLS con el cuadro que presento a continuación.

Figura 21 Correlación entre Motivación, Poder y Madurez del seguidor



Tomado y traducido de Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, P.324

En la figura anterior los autores muestran la relación directa que ellos perciben entre los planteamientos de Maslow, Herzberg, (*motivación*) y A. Etzioni (*fuentes de poder*), con los cuatro *niveles de madurez* (D1-M1... D4-M4) que definen, inspirados en Argyris.

En resumen, Hersey y Blanchard *no formulan una teoría básica de liderazgo*, sino que hacen una propuesta integral de naturaleza *contingente, comportamental y prescriptiva*, elaborando un *constructo dinámico* apoyado en las ideas, conceptos y teorías de diferentes científicos prominentes de las ciencias del comportamiento. Parten del Grid Gerencial en términos de *comportamiento Tarea/Relación* en el marco *contingente-situacional del liderazgo*, para relacionarlo directamente con las *fuentes de poder* del líder y *nivel de madurez* del seguidor. En el desarrollo de su modelo y para integrar adecuadamente los anteriores elementos, conectan con los temas de *motivación, confianza, compromiso y capacidades*; los autores de la TLS terminan con unas conclusiones de orden *prescriptivo*, para guiar al líder en su proceso de ajuste de *estilo* hacia el *estilo apropiado*, en función del *nivel de madurez* del seguidor, y así llegar a ser un *líder efectivo*.

III.1.4. Críticas a la Teoría del Liderazgo Situacional (TLS)

Es un hecho que las críticas importantes a la TLS provienen del mundo de la academia, específicamente de estudiosos de las ciencias del comportamiento, y no del mundo de los *practitioners*. Este modelo de liderazgo ha pasado la prueba del tiempo, sigue presente y es muy mencionado en el contexto académico, y es sin duda uno de los más ampliamente utilizados en el ámbito corporativo y de las Escuelas de Negocios.

Su mayor fortaleza es la capacidad intuitiva y simplicidad para explicar el liderazgo y su efectividad. Es un modelo práctico y aplicable por ser *prescriptivo*, que se construye a partir de pocos elementos, distinto a otros modelos que son más *descriptivos*. La TLS ha tenido un impacto significativo en el campo aplicado y de investigación, en el contexto organizacional en general, y del liderazgo en particular. Una de las mayores debilidades que señalan sus críticos es que a pesar de su masiva utilización por parte de consultores y formadores, no se ha sometido a suficiente investigación, por lo que no cuenta con un soporte empírico a los supuestos teóricos fundamentales del modelo, como por ejemplo

el concepto de madurez del seguidor.³¹⁷

Thompson y Vecchio (2009) afirman que en los libros más populares de *management* se incluye rutinariamente la TLS en sus capítulos de liderazgo y que muy rara vez se le critica por la ausencia de respaldo empírico de su teoría. Por el contrario, en los libros más importantes de *liderazgo* (p.ej. Northouse, 2007; Yulk, 2006) típicamente se hace notar la ausencia de evidencias fuertes que soporten la TLS. Coinciden con Sánchez y Rodríguez en la ambigüedad de la definición de *madurez* del seguidor y en la conversión que hacen Hersey y Blanchard de la *escala de nivel de madurez*, que la modifican en su naturaleza de *lineal a discreta*.³¹⁸

Es de comentar que cuando los autores y los estudiosos de la TLS se refieren a ella lo hacen de diferentes formas, a veces como *modelo* y a veces como *teoría*. Con el tiempo los autores prefieren no usar el término *Teoría* y sí el de *Modelo*. Hersey al respecto se manifestó diciendo “Primero que todo, yo no llamaría al Liderazgo Situacional una *teoría*. Yo lo considero un *modelo*. La diferencia es que la *teoría* es algo que se construye para analizar o entender un determinado evento, cuando un *modelo* es algo que se puede tomar, replicar y usar en diferentes situaciones.”³¹⁹

Graef (1977) anota que un *practitioner* o un estudiante que intente aplicar las prescripciones del modelo de LS en el trabajo, puede notar que hay conflicto en las guías que ofrecen las distintas versiones del modelo para la misma situación. Por la misma razón es confuso también para los investigadores. Este autor, hace énfasis también en el problema que genera la escala del nivel de madurez cuando comienza en *alto compromiso* en M1 para usar *bajo compromiso* en M2 y M3 y luego volver a *alto compromiso* en M4.

³¹⁷ Cfr. Sánchez E., Rodríguez A., 40 años de la Teoría del liderazgo situacional: una revisión, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 42, No.1, 2010, P.36-37

³¹⁸ Cfr. Thompson G., Vecchio R., Situational leadership: A test of three versions, *The Leadership Quarterly*, No.20, 2009, P. 837 y 848

³¹⁹ Schermerhorn J. R., Situational Leadership: Conversations with P. Hersey, *Mid-American Journal of Business*, Vol. 12, No. 2, Fall 1997, P.6

Para la otra dimensión de la *madurez*, que es la *competencia*, sí hay una lógica *lineal* – de baja M1 a alta M4 competencia y no *curvilínea* como la de *compromiso*.

Graef muestra otra inconsistencia en el modelo y es que en la versión revisada del modelo se cambió el término *disponibilidad* -segundo elemento de la escala de madurez o desarrollo del seguidor- por *compromiso*, y este último se definió en función de *confianza* y *motivación*, lo que Graef argumenta como una contradicción, pues en la literatura académica, según él, éstos son conceptos independientes. En último término Graef considera que no hubo cambio sustantivo al modificar el término *disponibilidad* por *confianza*.³²⁰

Thompson y Vecchio (2009) elaboraron una investigación para corroborar la validéz estadística del modelo de LS en tres de sus versiones examinando tres hipótesis : 1- La *interacción de tres vías* entre el nivel de desempeño del seguidor y los comportamientos del líder en las dimensiones de tarea y relación, 2- La *mejora del nivel de desempeño* del seguidor como resultado de la combinación correcta de comportamientos de tarea y relación del líder en función de su nivel de madurez, y 3- *Respuesta positiva del seguidor* con experiencia, al aumento de *autonomía* por parte del líder. Los resultados estadísticos de este estudio no dan un apoyo claro al modelo, pues no encontraron evidencia suficiente para demostrar la hipótesis de la *interacción de tres vías*; aún cuando las *medias* sugieren que la teoría podría apoyarse, los *datos distribuidos* claramente no lo permiten, sobre todo para predecir que los seguidores con altos niveles de madurez se beneficiarían de un comportamiento *bajo en tarea y relación* por parte del líder.³²¹

Antes de terminar este aparte de *críticas* a la TLS, me parece interesante presentar los resultados -positivos- de una investigación empírica en China de la aplicación del modelo de LS. Se probaron los *efectos del ajuste líder-seguidor* para 182 díadas (líder-seguidor) en el contexto chino para entender mejor el uso de las prescripciones de la TLS, que se asumían funcionaban inicialmente sólo para la cultura occidental, y los resultados

³²⁰ Cfr. Graeff C., Evolution of SLT: A Critical Review, *Leadership Quarterly*, 8(2), 1977, P. 153-170

³²¹ Cfr. Thompson G., Vecchio R., Situational leadership: A test of three versions, *The Leadership Quarterly*, No.20, 2009, p. 839 y 845

indicaron que había una correlación positiva entre el liderazgo situacional (estilo del líder) y el nivel de madurez del seguidor. En el estilo S2 (Entrenar) cuando se requería manejar el nivel D2-M2 de madurez del seguidor, fue donde hubo menor nivel de correlación.³²²

III.1.5. La TLS y los siete Dominios de la Relación de Liderazgo

En este acápite haré un ejercicio de profundización y análisis metódico para identificar y entender la manera como esta teoría -TLS- concibe, vincula, trata y le da fuerza a cada una de las siete dimensiones de la relación de liderazgo propuestas en el capítulo II. La TLS aborda de una forma u otra las variables *Poder*, *Libertad*, *Ética*, *Motivación*, *Decisión*, *Aprendizaje* y *Efectividad* para explicar lo que ocurre en el intervalo de la *relación líder-seguidor*.

III.1.5.1. TLS y el Poder

Cuando las personas se refieren a los *líderes*, lo hacen en muchas oportunidades usando expresiones como: “la gente del poder”; ciertamente el *poder* tiene que ver directamente con el liderazgo, pues los líderes lo usan para *influir* de distintas formas en el *comportamiento de otros*. Para un *líder* es muy importante entender cómo utiliza el *poder*, conocer las *fuentes* del mismo, tomar conciencia de su *impacto*, y usarlo de manera *ética* y *efectiva* para conseguir los *objetivos* que persigue.

La TLS define *liderazgo* como cualquier intento de alguien por *influir* a otro individuo o grupo, acepta y toma como propia la definición de M. F. Rogers: El *poder* es la *potencialidad de influir*, un *recurso* que hace capaz a un líder para ganar el compromiso y cumplimiento-obediencia de otros³²³. Cuando se usa el *poder* se incrementa la *posibilidad* de que las personas o grupos adopten un *cambio deseado* de comportamiento, a esto se le llama “*influencia*”. Para la TLS el “*liderazgo* es cualquier intento de influenciar y el *poder* es el potencial del líder para influir.”³²⁴ Es interesante ver cómo

³²² Cfr. Luo H., Liu S., Effect of Situational Leadership and employee readiness match on organizational citizen behavior in China, *Social Behavior and Personality*, 2014, p.42

³²³ Cfr. Rogers M. F., Instrumental and Infra-Resources: The Bases of Power. *American Journal of Sociology*, 79, No.6, 1973, P.1418-1433

³²⁴ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 141

para los autores del liderazgo situacional (TLS) el concepto de *poder* está íntimamente relacionado con la *potencialidad*, la capacidad de hacer o conseguir *algo que todavía no es un acto – que no existe-*.

Por siglos la gente ha debatido qué es lo mejor para un líder, si tener *poder posicional* o *personal*. A comienzos de los años 1.500 N. Maquiavelo trató este tema en su libro “El Príncipe” y se preguntaba si era mejor para un líder ser *amado o temido*; su respuesta fue clara, era *mejor generar los dos tipos de sentimientos*, en otras palabras, tener las dos clases de poder y saber usarlos efectivamente en función de la situación. Aunque cada tipo de poder es único y distintivo, y obedecen a distintas fuentes, es importante entender que estos constituyen un *sistema de influencia interactivo*, y por esta razón *se afectan mutuamente*.

El concepto de *poder* en la TLS fue integrado en 1979 cuando Hersey, Blanchard y Natemeyer en su artículo “Liderazgo Situacional, Percepción e Impacto del Poder” relacionaron el *poder* del líder con los *estilos* de liderazgo y con la *madurez* de los seguidores, y lo justificaron con los resultados de distintos estudios que examinaban la relación entre la principal *base de poder* del líder y el nivel de *desempeño* del seguidor. Los resultados de esos estudios sugerían que la base de poder apropiada estaba afectada por factores situacionales.³²⁵

P. Hersey nos recuerda que en muchas ocasiones los seguidores están dispuestos a *seguir* al líder dependiendo de la percepción que tengan estos de la habilidad-*poder* para darles reconocimiento o sancionarlos. Igualmente -hacia arriba en la organización- los jefes del líder estarán dispuestos a delegarle más *poder posicional* cuando ven que él tiene más *poder personal* sobre sus seguidores, lo que le permite conseguir resultados más efectivamente.³²⁶

El *poder personal* la TLS lo define como “la medida en que los seguidores respetan, están

³²⁵ Cfr. Sánchez E., Rodríguez A., 40 años de la Teoría del liderazgo situacional: una revisión, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 42, No.1, 2010, P.33

³²⁶ Cfr. Hersey P., *The Situational Leader*, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985, P. 81-82

comprometidos con su líder y se sienten bien.”³²⁷ En otras palabras, la medida en que la gente está dispuesta a seguir a su líder porque creen que sus metas y necesidades serán reconocidas, apoyadas y facilitadas por éste.

Aunque el concepto de *poder personal* y *posicional* (A. Etzioni) es muy importante, fuerza a las personas a analizar el asunto sólo con dos posibilidades. Otros estudios construyen escalas con varias fuentes de poder y tienen en sus extremos lo equivalente a los estilos “puros” de poder personal y posicional, como el de French y Raven con cinco fuentes de poder, sobre el cual construyeron los autores de la TLS.

En la TLS se introducen siete bases de poder (*coercitivo, de conexión, de experto, de información, legítimo, referente y de recompensa*). Cinco de ellas fueron adoptadas desde la propuesta de French y Raven (1959), el *poder de información* fue introducido por Raven y Kruglanski (1975) y el *poder de conexión* fue una aportación original de Hersey y Blanchard.³²⁸ Para explicarlos los clasificaré en dos grupos, *posicionales* y *personales*, siguiendo el planteamiento de A. Etzioni, así:

Poder posicional

Poder coercitivo: Basado en temor. Induce el cumplimiento por miedo al castigo. *Poder de conexión*: Percepción de los seguidores de que el líder está conectado con alguien más poderoso que les puede premiar o castigar. *Poder de reconocimiento*: El líder es fuente de reconocimientos. *Poder legítimo*: El líder tiene el derecho de decidir por su posición y título.

Poder personal

Poder referente: Basado en los rasgos personales positivos del líder que lo hacen ser admirado por su personalidad y provocan identificación y gusto. *Poder de información*:

³²⁷ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 141

³²⁸ Cfr. Sánchez E., Rodríguez A., 40 años de la Teoría del liderazgo situacional: una revisión, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 42, No.1, 2010, p.33

El líder posee o tiene acceso a información valiosa que necesitan los seguidores. *Poder de experto*: El líder tiene los conocimientos, habilidades y “*expertise*” que necesitan los seguidores para su éxito.

Para ofrecer a los líderes y seguidores una *herramienta* que les proporcione información confiable sobre sus *fuentes de poder*, Hersey y Natemeyer desarrollaron un modelo modificado del de French y Raven -usando siete bases y no cinco- llamado “Perfil de percepción de poder” con el que determinan, en cada caso, cuáles son las bases del poder más y menos desarrolladas de los líderes. Esta herramienta de doble vía mide la auto-percepción y la percepción del otro, en cada base o fuente de poder, para tener la información más completa y útil posible, con el fin de entender y mejorar la manera como se hace uso del poder.³²⁹ La Figura 22 muestra cómo en la TLS se ajustan efectivamente los estilos de liderazgo, niveles de madurez del seguidor, y las fuentes de poder utilizadas.

Figura 22 Estilos de liderazgo, niveles de Madurez del seguidor y Fuentes de Poder



Fuente: basado en Hersey y Blanchard, 2013, *Management Organizational Behavior*, p.152

³²⁹ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 157

En la TLS el líder tiene que entender la manera como impacta cada tipo de *poder* que ejerce y las *fuentes* del mismo, en cada uno de los cuatro estilos de liderazgo (Ordenar, Persuadir, Participar y Delegar), como se muestra en la figura 22. Los líderes situacionales efectivos ganan *poder personal* y construyen *poder posicional* para maximizar su potencial de *influencia*.

III.1.5.2. TLS y la Libertad

La *libertad* es la esencia del hombre, y el *liderazgo* es la interacción de estas *libertades*, lo que hace concluir *a priori* que los líderes y seguidores son *personas libres*, y la relación de liderazgo por tanto tiene esta característica. Los actores de la relación la construyen libremente y de manera recíproca, ejerciendo cada uno su capacidad de pensar, decidir, actuar y aprender. Entre los dos, logran el éxito en la consecución efectiva de las metas organizacionales y personales que consideran *buenas*. “Un verdadero líder tiene que estar dispuesto a sacrificarse por la *libertad* de su equipo”; esta frase ha sido atribuida a N. Mandela y muestra el valor supremo de la *libertad* en la *relación de liderazgo*. El líder usa su *poder* y *autoridad* para *influir* en el comportamiento del seguidor -libre- desde una concepción *teleológica*, por ello el uso de la *libertad* implica una clara y fuerte opción por el *bien*.

El concepto de *libertad* no está explícito en los planteamientos de Hersey y Blanchard en el desarrollo de la TLS. Se debe asumir que no se puede ser verdaderamente humano si no se es *libre* y no se actúa con *libertad*. Los autores se refieren explícitamente -entre muchos conceptos- al *compromiso*, *orgullo de pertenencia*, *lealtad*, *frustración* y otros *estados* “resultantes” del colaborador-individuo, pero no hacen referencia directa a la naturaleza *libre* del hombre para tomar decisiones, actuar, ser responsable, por tanto, ser sujeto de *juicio moral*. Todo lo anterior confirma la manera como abordan las *ciencias del comportamiento* el tema de la *relación de liderazgo*.

“El liderazgo situacional se basa en las suposiciones de que las personas pueden y quieren desarrollarse, que no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo, y que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación.”³³⁰ Si analizamos

³³⁰ Blanchard, K., *Liderazgo al más alto nivel*, Norma, Bogotá, 2007, P.115-116

esta afirmación de Blanchard, a la luz de la *libertad*, podríamos concluir que el autor *asume* que las personas ejercen su *libertad* para desarrollarse y modificar su estilo a la situación, es decir, la *libertad es una condición previa* para el *comportamiento*. Aquí cabrían cuestionamientos como los siguientes: ¿Son las personas realmente *libres* para tomar las decisiones que consideran correctas? ¿Cuáles son los elementos o *factores limitantes de la libertad* para obedecer, decidir y actuar? Las respuestas a estas preguntas nos darán oportunidad de elaborar análisis e hipótesis sobre el comportamiento humano cuando lo ponemos bajo la lupa de la libertad.

III.1.5.3. TLS y la Ética

En términos generales se puede afirmar que la *ética* no ha sido tratada de manera integrada ni congruente con las diferentes disciplinas administrativas, inclusive en muchas oportunidades ha sido rechazada por considerarla equivocadamente relacionada con temas de valores religiosos. Todo ello ha traído como consecuencia una liberalización en la actividad individual e institucional que ha causado no pocas situaciones de caos a todo nivel, desde lo personal y organizacional, hasta en lo nacional y mundial.

El liderazgo se entiende siempre en un contexto *plural* pues el líder no lo es sin seguidores, y esto implica que es necesario siempre considerar en el liderazgo el aspecto *relacional*, y esta relación está inevitablemente vinculada a la *ética*.

Los autores de la TLS no contemplan ni tratan de manera *explícita* en su modelo el tema de *ética* en la *relación líder-seguidor*. Sin embargo, Blanchard en su libro *Liderazgo al más alto nivel* presenta su concepto de *liderazgo de servicio* y afirma que el *liderazgo situacional* es un modelo de *liderazgo de servicio*, porque los *líderes servidores* saben que su papel es ayudar a las personas a lograr sus metas, tratando de hallar qué es lo que necesitan para triunfar, marcando una diferencia en la vida de sus colaboradores.³³¹

Esta es una abierta manifestación de principios éticos en la relación líder-seguidor, que lamentablemente no la hacen explícita en su libro *Management of Organizational Behavior*. Si aceptamos que el *liderazgo situacional* es un modelo de *liderazgo de servicio*, como lo plantea Blanchard, este debería estar inspirado en la satisfacción de

³³¹ Cfr. Blanchard, K., *Liderazgo al más alto nivel*, Norma, Bogotá, 2007, P.329

necesidades de *orden superior* que haga que los colaboradores “se sientan y actúen como dueños”, convertirse en *moral* para los seguidores, y al final ayudar a elevar la conducta humana en la organización.

Ken Blanchard y Michael O'Connor, consideran la “integridad” como la característica primordial para un *liderazgo eficaz*, afirman que la *dirección ética* en las empresas ha de estar centrada en la *integridad*, y cuando se refieren a los directivos opinan que deben ser personas que actúen desde la integridad y con integridad. Cierran su planteamiento advirtiéndole que, si efectivamente estos líderes son éticos, generarán verdadera *confianza*, lealtad y credibilidad entre sus subordinados.³³²

Los líderes deben aprender a diferenciar entre lo *legal* y lo *ético*; O'Connor y Blanchard en su libro *Administración por valores* comentan que en el pasado los responsables de decisiones se centraban en una sola pregunta: ¿Esto es legal? Contestar esa sola pregunta resulta hoy claramente insuficiente. Estos autores nos recomiendan hacer una *comprobación ética de tres puntos* que amplía el modo de ver las cosas. Cuando nos preparamos para tomar una decisión debemos preguntarnos: 1) *¿Es legal?* Debemos tener en cuenta no sólo la ley, sino las políticas, normas y procedimientos de la empresa. 2) *¿Es equilibrada o equitativa?* Esta pregunta debe activar el sentido de *justicia* para las partes a corto y largo plazo, y llamar a la *racionalidad*, y 3) *¿Cómo nos hará sentir acerca de nosotros mismos?* y también, *¿cómo nos hará sentir y cómo hará sentir a los demás con respecto a nuestra compañía?* Con esta pregunta encontraremos respuestas a nuestras emociones, estándares y sentido de la moralidad.³³³ El uso frecuente de esas *tres preguntas*, como una “lista de chequeo ético”, nos servirá de guía para un *comportamiento correcto* y nos ayudará a desarrollar *hábitos* para llegar a ser *líderes confiables y éticos*.

Un *líder situacional* debe conocer muy bien los límites de la flexibilidad en la adaptación

³³² Cfr. Blanchard, K., y O'Connor, M., *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión valores compartidos*, Gestión 2000, Barcelona, 1997, P. 27

³³³ Cfr. Blanchard, K., y O'Connor, M., *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión de valores compartidos*, Gestión 2000, Barcelona, 1997, P. 133

de estilo en función de la situación, con la posibilidad de manipular al colaborador. Se trata de *influir éticamente* como líder, y no de *manipular* una situación con la ayuda de un modelo comportamental de LS.

Robbins afirma que un líder ejerce un *liderazgo ético* cuando propende y estimula la *virtud moral* a través de *cambios en actitudes y comportamientos*, usa su carisma de manera *socialmente constructiva*, y promueve el comportamiento ético dando *ejemplo* con sus rasgos personales de honestidad e integridad.³³⁴ Los buenos líderes entienden que la ética va más allá de los códigos, manuales y comités, que su comportamiento y ejemplo es irremplazable, pues ellos son puntos importantes de referencia para los colaboradores, y al mismo tiempo son los primeros responsables del desarrollo de la *cultura ética* de la empresa.

III.1.5.4. TLS y la Motivación

Los gerentes necesitan cambiar su marco de pensamiento, de creer que la motivación es algo que ellos deben hacer por sus empleados, a trabajar con ellos para que descubran y entiendan sus motivaciones clave a través de la comunicación, reconocimiento, escucha, y remoción de barreras. La *motivación* es clave en la TLS para poder entender en profundidad el *comportamiento humano*; para lograr ese objetivo acude a diferentes teorías que ofrecen los científicos del comportamiento -ya presentadas en este estudio-.

Hersey y Blanchard dicen que nuestro comportamiento está básicamente orientado a la consecución de metas y motivado por el deseo de obtener un resultado específico; que es muy importante que los líderes comprendan el comportamiento para poder predecirlo e influenciar personas. Afirman que la *motivación* impulsa a la acción, y depende de la fuerza de sus *necesidades*, que son los “porqués” del comportamiento³³⁵.

Hersey y Blanchard han dicho que los *motivos, o necesidades*, son las razones que explican el “porqué” de nuestro *comportamiento observable*. Todos tenemos cientos de

³³⁴ Cfr. Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 2009, P.423.

³³⁵ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 13-14

necesidades, muchas de ellas compitiendo entre sí por una respuesta. Frente a esta situación emerge la pregunta de ¿cuál de esas necesidades intentamos satisfacer? La respuesta es sencilla: La necesidad más fuerte en un momento dado es la que dirige a la persona a actuar y la que determina su comportamiento. Cuando se satisface o se bloquea esa necesidad, pierde su fuerza como motivo para la siguiente acción -como lo muestran en todas las teorías de motivación de *contenido* que presentan en su libro *Management of Organizational Behavior*-y ya vistas en detalle en este estudio. Como las necesidades pueden bloquearse, las personas intentan nuevas formas de comportamiento para encontrar la solución a través de “prueba y error” y cuando lo hacen, asumen ese comportamiento para satisfacer esa necesidad y disminuir la tensión -disonancia cognitiva- creada por el bloqueo. Si el bloqueo permanece, la persona experimenta “frustración” -estado interno de tensión del individuo- que le puede llevar a comportamientos irracionales y hostiles como la agresión, regresión, fijación o resignación.³³⁶

La TLS conecta los *motivos-necesidades* no sólo con los *comportamientos* sino con las *metas*. Las *metas* están fuera del individuo y se refieren a “cosas que esperamos”, que si se cumplen nos darán una satisfacción y habrán significado un *incentivo* en sí mismo. Como para Hersey y Blanchard es un hecho que las necesidades son la causa del comportamiento, ellos quisieron profundizar en factores adicionales que las reforzaran, y encontraron la respuesta en la teoría de las expectativas de V. Vroom que concluye que hay una *relación positiva* y directa entre *esfuerzo y desempeño*, y el *buen desempeño* y *las recompensas*; y adicionalmente entre el *valor* que se le da a los *logros* y *las recompensas* recibidas. Estas conexiones son importantes no sólo para entender la motivación, sino también para entender el papel que juega esta en las teorías de liderazgo.

Como líderes debemos ser capaces de entender la diferencia que hay entre *lo que se espera* de una persona y lo que es *alcanzable* y *está disponible* para ella, para no crear una situación en la que no sea posible motivarla, sino que la llevemos a la frustración con todas sus consecuencias personales y organizacionales negativas.

³³⁶ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 17-18

En el vértice de la pirámide de Maslow se encuentra la *autorrealización*, que representa la búsqueda profunda y compromiso personal con el sentido de *propósito* y valores fundamentales propios; tiene que ver también con la manera de qué tanto se alinean estos propósitos con aquéllos de la organización. Tener un fuerte sentido de *propósito* es para muchos la “necesidad última” y representa el nivel más alto de motivación. Los líderes efectivos de hoy reconocen que el *propósito* es una fuerza motivante muy poderosa, pero sólo cuando la gente lo ha internalizado completamente.³³⁷

Las personas tienen muchas y diferentes necesidades y expectativas que los líderes buscan satisfacer en distintas formas. Ninguna persona tiene las mismas necesidades que otra y su comportamiento está movido por distintas palancas y con diferente peso. Las teorías de motivación (*contenido y proceso*) identifican necesidades, exploran las complejidades de la interacción, y describen su impacto en el comportamiento; los líderes, como consecuencia, tienen que desarrollar habilidades y aprender a identificar las necesidades-motivos más importantes que cada individuo tiene en su trabajo para así poder incrementar la probabilidad de hacer coincidir las metas profesionales del individuo y las organizacionales³³⁸.

Uno de los desafíos más grandes que tienen los líderes en las organizaciones es el entendimiento y la efectiva conciliación de las necesidades y objetivos personales con los empresariales; esta es la única manera de hacer posible la satisfacción en ambos lados de la ecuación (persona-organización).

III.1.5.5. TLS y la Decisión

Todas las personas, en uso de su *libertad* y antes de actuar, *resuelven problemas* y *toman decisiones* en todos los aspectos de la vida (empresarial, personal, económico, social, etc.) utilizando para ello un proceso que se enmarca entre lo *emocional-intuitivo* y lo *racional-intelectual*. Las *emociones* se originan en el sistema *límbico* del cerebro humano y los *pensamientos* en el *neocórtex*. El “cerebro emocional” funciona más rápido que el “cerebro pensante” sobre todo cuando se enfrenta a estímulos muy fuertes, a situaciones

³³⁷ Idem., P. 37

³³⁸ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 38

de crisis y amenazas, pero esto mismo lleva a desconfiar de las reacciones *instintivas*, y por evitarlo se puede caer en lo que se llama “parálisis por análisis” al intentar *racionalizar* completamente la situación. Las conclusiones de la neurociencia sugieren que los procesos de decisión binarios, de “este o ese”, no son seguros ni precisos, porque los dos elementos o cuerpos del cerebro -límbico y neocórtex- no están separados, sino que están interconectados, comunicados, y trabajan conjuntamente. Por esa razón las *mejores decisiones* son el fruto de la *correcta mezcla de intuición y razón, en función de cada situación específica*.³³⁹ Lo anterior confirma que el proceso de *toma de decisiones* es también de naturaleza situacional.

P. Hersey y K. Blanchard, afirman que: “Los líderes efectivos necesitarán reconocer y confiar en sus emociones, así como en su pensamiento racional si quieren tomar decisiones que puedan sostener bajo la presión de la complejidad del contexto diverso e impredecible de los negocios de hoy.”³⁴⁰

Las decisiones pueden ser tomadas en diferentes *contextos*, desde simples y medianamente complejos, hasta muy complejos o caóticos. Cuando la situación es previsible y estable, cabe decidir de manera mayoritariamente *racional*, pero esa simplicidad cada vez tiende a ser menor y la gestión basada sólo en hechos no es la más adecuada, pues en el futuro el nivel de *incertidumbre* será cada vez mayor. Consecuentemente, los líderes deben aprender a conocer en profundidad el contexto cambiante y dinámico que los rodea, y para conseguirlo es importante desarrollar competencias que les permitan manejar mejor la ambigüedad y complejidad que enfrentan en el desempeño de las actividades propias de las áreas de responsabilidad. La flexibilidad, la disposición a modificar el estilo gerencial y forma de tomar decisiones dependiendo de cada situación específica, debe caracterizar a los líderes contemporáneos.

Hersey y Blanchard proponen *cuatro estilos de decisión* alineados con la arquitectura de su modelo. 1- *Autoritario* (alta tarea-baja relación): aplica en situaciones donde el gerente tiene la suficiente experiencia e información para llegar a conclusiones mientras que sus seguidores no poseen las habilidades o no tienen la disposición ni confianza para resolver

³³⁹ Idem., P. 264-265

³⁴⁰ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 265

un asunto. El líder debe tomar la decisión. 2- *Consultivo* (alta tarea-alta relación): es una estrategia valiosa cuando el gerente reconoce que sus colaboradores poseen alguna experiencia y/o conocimiento sobre el tema y están dispuestos a apoyar, pero no están listos todavía para hacerlo. El líder debe-puede obtener las recomendaciones de sus colaboradores antes de tomar él la decisión. 3- *Facilitador* (alta relación-baja tarea): La toma de decisión es un proceso cooperativo a través de la participación y trabajo compartido del líder y el seguidor quienes deciden conjuntamente. 4- *Delegativo* (baja tarea-baja relación): Este estilo lo usa el líder cuando los seguidores tienen un alto nivel de madurez o desarrollo que les permiten tomar la decisión o recomendación adecuada sin consultar.³⁴¹ Hay una correlación directa entre estos cuatro estilos de toma de decisión con los cuatro niveles de desarrollo o madurez de los seguidores que sugieren una clara adecuación entre sí. El estilo Autoritario para D1-M1, Consultivo para D2-M2, Facilitador para D3-M3 y *Delegativo* para D4-M4.

Como regla general, se podría escoger el estilo apropiado de *toma de decisión* usando el modelo de *Liderazgo Situacional* para determinar “quién es el responsable de esta decisión” en función del nivel de madurez del seguidor.

III.1.5.6. TLS y el Aprendizaje

Hersey y Blanchard no dan en su modelo de liderazgo un tratamiento explícito a la dimensión *aprendizaje* como elemento esencial ni como consecuencia de la *relación de liderazgo*. La manera como lo tienen en cuenta es con un abordaje *psicológico* aplicable de manera transversal y genérica, apoyados en diferentes autores y escuelas, como lo hacen con la dimensión *motivación*. Sin embargo, se pueden identificar algunos elementos de *escuelas de aprendizaje* como: *condicionamiento operante* (Skinner), *social* (Bandura), y *constructivista* (Piaget). El modelo de la TLS cuando trata implícitamente el concepto *aprendizaje* mezcla temas determinantes intrapersonales y ambientales, no sólo estímulos externos, sino modelamiento e imitación (factores sociales) para explicar cómo se influyen mutuamente ambiente y persona, creando nuevas realidades. A continuación, desarrollo de manera muy resumida esta afirmación.

³⁴¹ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, 2013, New Jersey, NJ, P. 266-268

Desarrollar la habilidad de *influir y modificar el comportamiento* de otros es cada día más importante para los *líderes efectivos* que quieren transformar sus organizaciones. En general, los psicólogos entienden el *aprendizaje* como un *cambio en el comportamiento*, algo que permite que la persona *haga algo de manera distinta* a como lo hacía anteriormente. Estos afirman que *leer* (proceso cognitivo) u *observar y relacionarse con otros* (proceso social) puede cambiar el *conocimiento* o quizás la *actitud*, pero no necesariamente el *comportamiento*, que se modifica sólo a través de *acciones nuevas y diferentes* —experiencias— que sacan al individuo de su “zona de confort”.³⁴² Existe por tanto una relación muy estrecha entre *liderazgo y modificación de comportamiento*, o sea con el *aprendizaje*.

Hersey y Blanchard aconsejan que cuando las personas quieran *aprender* algo, éstas deben *practicar* los nuevos comportamientos para ganar competencia en ellos, tener *paciencia*, y darle *tiempo* al nuevo comportamiento a que funcione y dé resultados³⁴³. Dicho de otra forma, es aplicar el principio de “aprender haciéndolo” por repetición en el tiempo, hasta conseguir *cambios* positivos y duraderos en el *comportamiento*, y se haga de una forma *más eficiente* (constructivismo).

Considero importante concebir el *aprendizaje* a partir de una situación *dinámica* de continuo *desequilibrio en los sistemas* -situacional/contingente-, donde hay una *necesidad* concomitante de *tomar decisiones* y *ejecutar acciones* para cerrar esas brechas. Este proceso -cierre de brechas a través de toma de decisiones y acciones- se convierte de hecho en un constante *aprendizaje*, tanto individual como organizacional, que produce *cambios psicológicos y comportamentales* en los líderes y seguidores que transforma los “estados de los sistemas y personas” en las organizaciones.

El *aprendizaje* es percibido por muchos como un *concepto teórico* pues es más fácil ver los *cambios* que genera el aprendizaje que el *aprendizaje* en sí mismo; es poco observable en su *proceso*, pero *observable* en su *consecuencia-resultado*.

³⁴² Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 10

³⁴³ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 11

Los “aprendizajes” a los cuales nos referimos tienen lugar en el marco de la *relación de liderazgo*, y son el resultado de la *continua interacción líder-seguidor cada vez que estos toman decisiones y actúan*; si se quiere facilitar el desarrollo de las potencialidades humanas en la organización, se debe apoyar los procesos de *aprendizaje* mencionados.

French y Raven, autores fuente de Hersey y Blanchard, en *The Bases of Social Power* (1959) ³⁴⁴ dan elementos para entender cómo el líder ejerce su *poder* (energía potencial) e *influencia* (energía cinética) sobre el seguidor para conseguir en éste un *cambio psicológico y comportamental -aprendizaje-*. La fuente de *poder* que usa el líder para que el seguidor *aprenda* está en un rango que va desde el uso de un poder *coercitivo-posicional* hasta uno de *experto-personal*, que se ejercerá de manera selectiva y *situacional* para lograr que el proceso de *aprendizaje* sea el más efectivo (condicionamiento operante).

Blanchard, afirma que “el *aprendizaje individual* es un elemento crucial en una organización de alto desempeño y es esencial para el autoliderazgo, pues las capacidades y competencias de una organización no son superiores que las de sus colaboradores, la organización no puede aprender a menos que el individuo aprenda”³⁴⁵; sin embargo, el foco de utilización de este concepto de *aprendizaje* por parte de Hersey y Blanchard es muchas veces “externo” al concepto de *aprendizaje* derivado de la *relación de liderazgo*. Cuando lo llamo “externo”, quiero decir que está fuera del ámbito de la *relación líder-seguidor* y se enfoca al tema de *entrenamiento* de competencias más técnicas que intrapersonales.

El *liderazgo efectivo* raramente es accidental y no es un tema de “temperamento”, requiere un *aprendizaje*, mediante el cual modifica y potencia su “carácter”, adquiere conocimientos de proceso, y desarrolla habilidades de autoliderazgo y liderazgo de otros para influenciar debidamente personas y organizaciones en función de la situación.

III.1.5.7. TLS y la Efectividad

³⁴⁴ Cfr. French J. R. P. y Raven B., *Classics of Organizational Behavior*, The Bases of Social Power, 2011, Long Grove, IL: Waveland Press Inc., Reprinted Institute of Social Research, 1959. P.398-399

³⁴⁵ Blanchard, K., *Liderazgo al más alto nivel*, Norma, Bogotá, 2007, P.138

La continua interacción líder/seguidor *-relación de liderazgo-* es el motor que produce los *resultados* en las dimensiones del *qué* y del *cómo* en las organizaciones, y es responsabilidad del líder maximizarlos en beneficio de la empresa y todos sus componentes.

A los líderes los evalúan no sólo por sus *resultados* en la obtención de metas y objetivos medibles *-cuantitativos-*, sino por la forma como los consiguen *-cualitativos-*. Cuando estos logran consistentemente los fines que se proponen y sus colaboradores están satisfechos, se dice que son “líderes efectivos”. La *efectividad del liderazgo* tiene dos dimensiones básicas que sirven para entenderla, analizarla, medirla y optimizarla, y éstas son: el “*qué se quiere lograr*”, representado en el objetivo o fin que se persigue, y el “*cómo se quiere lograr*” que son los recursos y medios requeridos para lograrlos.

Hersey y Blanchard, refiriéndose a este tema, y haciendo énfasis en la importancia de un balance en la correcta implementación de los planes por parte de los líderes, advierten que *además de lograr las metas y objetivos, estos deben desarrollar a sus seguidores*, también explican que la *Efectividad de liderazgo y organizacional* está en función tanto de *variables de resultado -qué se logra-* como de *variables de proceso -cómo se logra-*

346

Los autores de la TLS entienden el concepto de *liderazgo efectivo* como la capacidad que tienen los líderes de conectar exitosamente la *consecución de las metas-productividad*, con el *desarrollo humano de sus seguidores o condición de los recursos humanos*-.³⁴⁷ De esta forma el modelo conecta y concilia las *variables de resultado* con las de *proceso* en la organización.

Uno de los temas más importantes que encaran las ciencias del comportamiento aplicadas es el relacionado con la *Efectividad* (productividad y condiciones de los seguidores). La *efectividad del líder* depende de la *interacción* entre el líder, seguidor, jefe del líder, pares, organización, demandas de trabajo y restricciones de tiempo. Contempla tanto la *eficacia* (conseguir los objetivos o metas) como la *eficiencia* (uso de recursos). Peter Drucker escribía: “La *efectividad* es la base de el éxito, donde la *eficiencia* es la mínima condición

³⁴⁶ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 148 y 161

³⁴⁷ Idem., P. 161

para sobrevivir cuando el éxito se ha conseguido. La *eficiencia* tiene que ver con hacer las cosas bien. La *efectividad* es hacer bien las cosas correctas.”³⁴⁸

K. Blanchard dice que el liderazgo efectivo es un viaje transformacional y progresivo de cuatro etapas: 1- el auto-liderazgo, porque el liderazgo efectivo comienza por dentro y le da perspectiva; 2- el liderazgo uno a uno, que implica conocerse y conocer al otro para generar relaciones de confianza que posibiliten el trabajo conjunto; 3- el liderazgo de equipo, donde se requiere el desarrollo de relaciones de confianza y mutuo conocimiento con una pluralidad de personas que hacen más complicado el liderazgo para crear comunidad, y 4- el liderazgo organizacional exige guiar varios equipos, depende de la perspectiva, confianza, y la comunidad alcanzada en las tres primeras etapas; cuando se llega a esa etapa, se logra una organización efectiva donde reina un ambiente que valora tanto las relaciones como los resultados.³⁴⁹

En conclusión, en la TLS la *efectividad del liderazgo* se entiende como el ajuste correcto entre el *estilo de liderazgo* del jefe y el *nivel de madurez* -competencias, habilidades y actitudes- del seguidor.

El modelo de la TLS desarrolla la dimensión *efectividad* construyéndola sobre las variables de *tarea* y *relaciones* que proponen los modelos de liderazgo que le anteceden. La *efectividad* del líder se da cuando su estilo de comportamiento se adapta apropiadamente a las *demandas del ambiente*; ese ambiente consiste en el líder, seguidores, y otros elementos situacionales de la organización. Un *líder efectivo* debe ser capaz de hacer un *diagnóstico* de las demandas del ambiente, y entonces *adaptar* su comportamiento para *responder* adecuadamente a dichas demandas, o desarrollar los medios para modificar algunas o todas las demás variables.³⁵⁰

R. Likert, uno de los principales autores fuente en la TLS, encontró que los líderes más centrados en los empleados -*cómo*- y que usaron una supervisión general, tuvieron la tendencia a obtener tasas más altas de productividad que aquellos más centrados en la

³⁴⁸ Drucker P., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, NY, 1973, P. 45

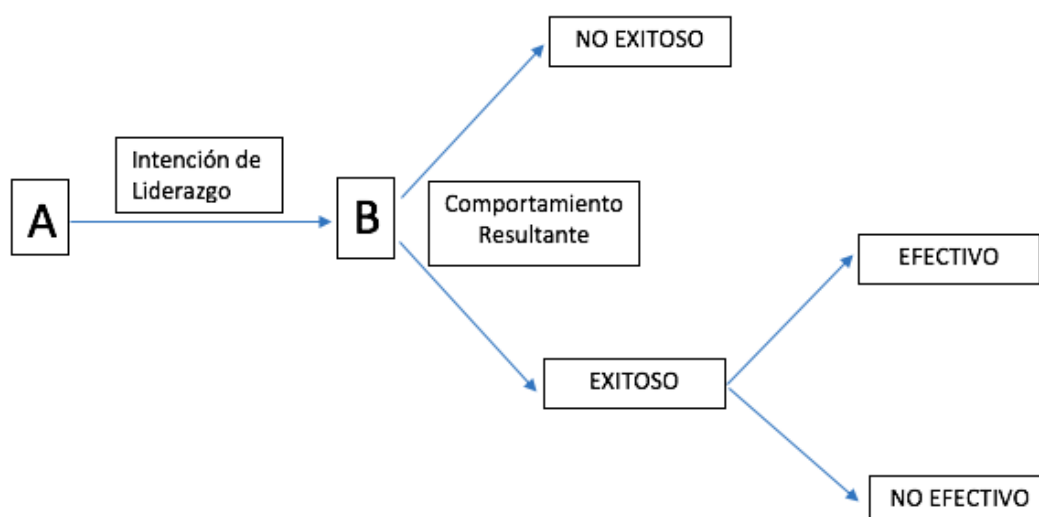
³⁴⁹ Blanchard, K. H., *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma, Bogotá, 2007, P.132-133

³⁵⁰ Cfr. Hersey P., Blanchard K., *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, N.J., 1969, P.93

tarea *-qué-* y que usaron una supervisión más cerrada. Se usa la palabra “tendieron” porque hay excepciones. Likert encontró que los empleados respondieron con alto desempeño a las altas expectativas y confianza que les brindó su supervisor, de tal manera que las justificaron positivamente generando un “*ciclo efectivo*”; lo contrario ocurrió con aquéllos sobre los cuales el jefe tenía y expresaba bajas expectativas, dando como resultado un “*ciclo inefectivo*” en el desempeño del empleado.³⁵¹

En la TLS se afirma que la *efectividad* se da después de la *eficacia*, siguiendo el planteamiento de B. Bass en el “Continuum del liderazgo exitoso y efectivo” -que distingue entre *liderazgo exitoso* y *liderazgo efectivo*- y se explica a partir de la siguiente gráfica:

Figura 23 Continuum del liderazgo exitoso y efectivo de B. Bass



Basado en B. Bass, Leadership, Psychology, and Organizational Behavior (New York: Harper & Brothers, 1960), P. 90

La *intención del liderazgo* se da cuando **A (líder)** quiere influenciar el comportamiento de **B (seguidor)** de una manera específica. Se dice que **A** es *exitoso* cuando consigue que **B** responda de la forma que **A** quiere. El *éxito* (**A** consigue de **B** la reacción-resultado que

³⁵¹ Cfr. Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961, P.7

busca) no es lo mismo que la *efectividad* (requiere un estado interno propicio del seguidor **B** en términos de actitud) pues, el **éxito** puede ser momentáneo, mientras que la *efectividad* tiende a ser duradera³⁵².

El *éxito* y la *efectividad* implican tipos de motivación y niveles de compromiso diferentes. **A** es *exitoso* cuando logra el resultado, usando su *poder posicional*, y cuando consigue que **B** haga lo que él ordena -seguramente por motivos intrínsecos o extrínsecos de **B**-; **A** es *efectivo* cuando consigue el resultado y además modifica de manera positiva y permanente el estado interno de **B** usando su *poder personal*, para conseguirlo se hace necesario despertar una motivación más trascendente en **B**.

La evidencia es clara de que no hay un estilo de liderazgo que se acomode de manera óptima a todas las situaciones. A. Korman revisó más de 25 estudios en los que examinó las *relaciones* entre las dimensiones de *estructura -tarea-* y *consideración -relaciones-* del modelo de Ohio y varias medidas de *efectividad*, como productividad del grupo, salario, desempeño bajo presión, quejas, ausentismo y rotación. Ambas dimensiones se midieron como auto-percepción del líder, y como percepción del seguidor respecto al líder; Korman llega a la conclusión de que estas dimensiones por sí mismas no pueden predecir comportamientos en términos de efectividad, como las situaciones son diferentes, así mismo deben ser los estilos del líder para manejarlas efectivamente. Concluye afirmando que cualquier estilo que ejerza el líder puede ser efectivo o no, dependiendo de la situación.³⁵³

III.1.6. Conclusiones TLS

La TLS es una propuesta de liderazgo desarrollada por Hersey y Blanchard – escritores y científicos de las *ciencias del comportamiento* – quienes se basaron para ello en modelos, conceptos, y teorías de autores muy importantes de su escuela de pensamiento.

Temas como motivación, poder, madurez, modificación de comportamiento, estilo de liderazgo, toma de decisiones, conocimientos, confianza, compromiso, efectividad, son

³⁵² Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P.101-102

³⁵³ Cfr. Korman, A., Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria -A Review, *Personnel Psychology: A Journal of Applied Research*, 19, No.4 (Winter), 1966, P. 349-361

algunos de los muchos conceptos y teorías que vimos cómo los autores integran y relacionan de manera lógica, práctica, y que terminan esquematizándola gráficamente, bajo los lineamientos de la escuela de las *ciencias del comportamiento*.

El resultado de todo esto es -en términos de Hersey- un *modelo comportamental*, práctico y de muy amplia aplicación en el mundo corporativo, con millones de personas que han pasado por distintos programas de desarrollo de liderazgo en diversas organizaciones de los cinco continentes. La intención de los autores es la de ayudar a los *líderes* a entender y aplicar los conceptos de las *ciencias del comportamiento* para tener un impacto mayor en su *efectividad*.

Hersey y Blanchard, como ya lo presenté en detalle, acuden a diversos y abundantes *autores fuente* -consultados, referidos y citados universalmente- que les nutren de *base científica comportamental* en distintos campos: motivación, poder, madurez, modificación del comportamiento, *management*, liderazgo, decisiones y otros. Con todo este material, integrado de manera lógica e intuitiva, presentan su propuesta de modelo de LS de manera esquemática y muy práctica, fácil de entender y aplicar para los *practitioners*. Líder y seguidor pueden entender usando un lenguaje común, cuál es la *situación*, cómo y por qué se maneja la *relación de liderazgo* de una forma y no de otra, que no hay un “estilo de liderazgo óptimo”, y cuál es el camino de desarrollo futuro, de crecimiento y satisfacción.

La TLS establece un marco donde ocurre la *relación de liderazgo*, definida por el líder, el seguidor y la situación. Surgen en este campo una serie de elementos que los actores deben saber manejar y resolver, como son: el *nivel de madurez* o desarrollo del seguidor definido en las dimensiones de *habilidad* (conocimientos, habilidades y experiencia) y *disposición* (confianza, compromiso y motivación), *el estilo del líder* (dirigir, entrenar, participar y delegar) que debe ajustarse al nivel de madurez de su seguidor. En concordancia con todo esto, se define la manera más efectiva de tomar las *decisiones* (autoritaria, consultiva, facilitadora y delegativa), y la *fuerza de poder* más adecuada para aplicar (va desde poder coercitivo hasta el de experto, pasando por cinco posiciones de poder intermedias que llevan desde el poder posicional hasta el personal).

Es en este *campo* -en palabras de K. Lewin- donde ocurren las transacciones entre el *líder*

y el *seguidor*, se describe y analiza la *relación de liderazgo* en términos de los *siete dominios o variables* -poder, libertad, ética, motivación, decisión, aprendizaje y efectividad-.

El *poder* en la TLS se desarrolla fundamentalmente desde el punto de vista del *líder*, y se profundiza en el tipo de poder que se debe utilizar en función de la situación (nivel de madurez del seguidor). La *libertad* y la *ética* son consideraciones más bien implícitas que se asumen en el planteamiento del LS, por lo que no se hace mención expresa ni detallada; en cambio, se habla claramente sobre la *integridad*. La *motivación* es un elemento transversal muy importante en el modelo de LS que está siempre presente y de manera explícita en la *relación de liderazgo*, y que se tiene en cuenta permanentemente -en términos de contenido y proceso- para entender las bases y resortes del comportamiento humano. Las *decisiones* están muy ligadas a la forma más efectiva de tomarlas en función de los niveles de madurez del seguidor. El *aprendizaje* se asimila de hecho al *cambio* pues se parte del principio que, si se aprende algo, el individuo cambia y no será más el mismo, y aquel está en un proceso continuo de *aprendizaje-cambio*. La *efectividad* es pieza clave y propósito central del *liderazgo situacional*, pues se afirma que el líder debe buscar la efectividad y para ello debe *ajustar su estilo* de liderazgo a la situación -nivel de madurez del seguidor-. En la medida que esto ocurra, el líder es un *líder situacional*.

Los autores de la TLS en el desarrollo de su propuesta no dan el mismo peso a los siete dominios de la *relación de liderazgo* presentados en esta investigación, de hecho, hay unos que son más implícitos que explícitos, y otros que tienen mayor relevancia que el resto. La *motivación*, el *poder*, las *decisiones* y la *efectividad* son los cuatro dominios que se ganan el mayor protagonismo, cuando la *libertad* y la *ética* son más implícitos que explícitos, y el *aprendizaje* está más asociado al concepto factual de *cambio*. Me resta cuestionar -lo que será el motivo de desarrollo del cuarto capítulo- si hay una correlación entre los enfoques psicológicos y sociológico-antropológicos del liderazgo, y la tendencia a dar un mayor *peso* y relevancia a determinados *dominios* de la *relación de liderazgo* y menos a otros, o a hacerlos más o menos explícitos en sus planteamientos.

A pesar de que el modelo de LS ha sido y sigue siendo usado ampliamente por millones de personas en todos los continentes por su facilidad de ser entendido y aplicado, y de ser siempre incluido en los principales textos y artículos de teorías de liderazgo y

administración, ha sido objeto de una serie de críticas que provienen de algunos grupos de científicos investigadores de las *ciencias del comportamiento*, quienes afirman que el modelo no tiene todavía el suficiente respaldo en términos de consistencia estadística, y por el contrario, hay algunos de ellos que recomiendan abiertamente no utilizarlo por esas mismas razones. Sin embargo, este modelo sigue siendo uno de los más populares por su facilidad intuitiva y su lógica práctica.

III.2. Teoría de la Acción Humana (TAH)

Introducción

Juan Antonio Pérez López (1934-1996), profesor del IESE y considerado como uno de los autores *humanistas* en teoría de la empresa, luego de los hallazgos realizados en su tesis doctoral en Harvard se dedicó a desarrollar una teoría sobre *un nuevo modelo de organización* apoyándose en autores tan importantes como Ch. Barnard, P. Selznick, H. Simon, A. Maslow y otros, que veremos en detalle más adelante. En 1991 publica su primera obra, *Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*, y en 1993 publicó la segunda, *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, en las que critica por incompletas las teorías de las escuelas de pensamiento administrativo *mecanicista* y *psicosociológica* de las organizaciones, que proponen que el hombre se mueve fundamentalmente por motivos *extrínsecos* e *intrínsecos*.

JAPL propone entonces un nuevo *paradigma*, recogiendo el aporte de los dos anteriores y construyendo uno superior, el *antropológico*, que incluye, además de los anteriores motivos, las *motivaciones trascendentes*, que son las que acaban de explicar el *comportamiento humano* dentro de las organizaciones, y que buscan dar significado a nuestras *acciones* por las consecuencias que estas traen para *otras personas* distintas de las que realizan la acción. Integra también otros conceptos que presenta frecuentemente a manera de tríadas y que veremos más adelante, como los de *eficacia*, *eficiencia* y *consistencia*; *eficacia*, *atractividad* y *unidad* y otros, que conecta con diversos procesos administrativos como por ejemplo los de *decisiones* y *aprendizaje*.

En último término, Pérez López elaboró un análisis teórico-práctico de la *acción humana*, considerando que en las empresas la *función de los directivos* se concreta en *actos*

racionales y libres, que son moralmente imputables -*éticamente correctos*- o *actos virtuosos*.³⁵⁴

En este sub-capítulo, desarrollaré los *conceptos* y supuestos clave de la TAH, presentaré el *modelo antropológico* de JAPL con sus diferentes componentes e inter-relaciones, los autores “fuente” con las ideas y conceptos que lo inspiraron, conectaré estos elementos a la aplicación práctica de sus teorías y por último, mostraré algunas de las críticas que se hacen a sus planteamientos.

En la segunda parte de este sub-capítulo mostraré cómo la *Teoría de la Acción Humana* explica lo que ocurre en el *intervalo* de la *relación líder-seguidor*, profundizaré en la manera como concibe, incluye, trata -implícita o explícitamente-, y da fuerza en su modelo, a cada uno de los *siete dominios* de la *Relación de Liderazgo* presentados en el capítulo II (poder, libertad, ética, motivación, decisiones, aprendizaje y efectividad).

JAPL, ampliamente reconocido por sus discípulos³⁵⁵, buscó con su *modelo antropológico* una manera diferente de concebir el ser humano en las organizaciones y es expresamente disruptivo cuando afirma: “Mi modelo de *agente libre* busca superar los del “hombre económico”, “hombre administrativo”, “hombre social” ..., que están de alguna forma fundamentando tantas elaboraciones que pretenden ser ciencia social”.³⁵⁶

Pérez López quería *desarrollar* el ser humano en todas sus dimensiones y que pudiera encontrar en la empresa medios para hacerlo, incluidas la *racionalidad* y las *virtudes*, para ser utilizadas en la resolución de los *problemas* de las organizaciones, sus clientes y

³⁵⁴ Cfr. Pérez López J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, 1998, del Prólogo de R. Termes.

³⁵⁵ J. Rosanas, profesor del IESE y seguidor muy importante de las enseñanzas de JAPL, reconoce la originalidad de su enfoque y destaca tres elementos clave de contribución de la *Teoría de la Acción Humana* a la administración: 1- El proceso de dirección parte y está centrado en la *persona*, 2- La recuperación de la *virtud* como elemento clave en todos los niveles de la organización y 3- Un enfoque de la *toma de decisiones* que incluye a todas las dimensiones de la empresa. También dice que un diferencial claro de la propuesta de Pérez López tiene que ver mucho en cómo “pone juntas” cosas conocidas, algunas de ellas desde la filosofía clásica, para usarlo en la moderna dirección de empresas. Cfr. Rosanas J., ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, No.14, 2006, P.108, 111

³⁵⁶ Pérez López, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones – La acción Personal-*, Ediciones RIALP, Madrid, 1991, P. 22

empleados; además, estaba convencido que se debería integrar un *criterio ético* al proceso de análisis de cualquier *decisión* para tener en cuenta los intereses de todas las partes implicadas.³⁵⁷

El autor de la TAH para desarrollar su propuesta se apoyó e inspiró en una serie de personajes y autores que van desde Aristóteles y Santo Tomás, hasta Maslow, Herzberg, Barnard, Selznick, Simon, Roethlisberger y Mayo, entre otros. Inspirado en sus planteamientos, pudo integrar en su TAH conceptos como *virtudes, ética, motivaciones, organización como sistema cooperativo, como institución, decisiones, modificación de comportamiento, aprendizaje* y otros. Al final, estos autores fuente lo llevaron a una concepción integral de la *organización* descrita como: una *institución, sistema social abierto, libre y antropocéntrico*, sobre la cual construyó su paradigma de *modelo antropológico*.

Pérez López entiende la *organización* como una *institución* que coordina y da sentido a las *acciones humanas* para satisfacer tres tipos de *necesidades: materiales, cognitivas y afectivas*, que coinciden con los tres tipos distintos de *motivación* que él propuso: *extrínseca, intrínseca y trascendente*, explicando de esta manera *qué se hace, cómo se hace y por qué se hacen las cosas* en las organizaciones. Bajo la óptica *institucional* de la TAH se contempla pues, la *organización* como un *conjunto social* - con *valores* concretos que guían toda su operación- que da *sentido a la acción humana* y busca como valor último, la *satisfacción futura* de las personas que la componen.

En una empresa concebida como *institución* los líderes³⁵⁸ tienen la responsabilidad de buscar la satisfacción presente y futura de las *necesidades* de los empleados y para conseguirlo deben proporcionar una retribución económica adecuada a los trabajadores, tratar de diseñar siempre un trabajo agradable y procurar que las personas encaren con

³⁵⁷ Cfr. Rosanas J., ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, No.14, 2006, P. 113

³⁵⁸ Según la organización antropológica, el *directivo-líder* trabaja para mejorar los *conocimientos valorativos* de sus subordinados, encontrar el valor auténtico de sus actos, evaluar los efectos de sus acciones sobre los demás, y elevar su *motivación*, de modo que los seguidores *aprendan* a actuar desde *motivos trascendentes*. De este modo, el directivo-líder mejora la *unidad* de la organización. Cfr. Caparás M. V., Chinchilla M. N., *Teoría Institucional y Teoría antropológica del liderazgo*, IESE, documento Investigación No.407, marzo 2000, P.1

esfuerzo los problemas que deben resolver, de tal manera que, se puedan perfeccionar y crecer tanto en lo personal como en lo profesional.³⁵⁹

La TAH ha sido y sigue siendo utilizada en ambientes organizacionales en los que tienen presencia sus seguidores intelectuales, así como en las aulas de importantes escuelas de negocios en el mundo, donde apoyados en su modelo, se discuten *casos de estudio* y se controvierte y profundiza en sus ideas.

Académicos muy reconocidos (N. Chinchilla, J. Rosanas, P. Ferreiro, M. Alcázar, M. A. Ariño, P. Cardona, C. Cavallé, R. Termes, G. Pardo, y otros.) han seguido su huella, construido sobre su legado, escrito libros, capítulos en libros, y numerosos artículos basados en su teoría y enseñanzas. Todos ellos profundizan, contrastan y propagan sus ideas y experiencias; además, muchos estudiosos han escrito tesis doctorales y artículos académicos en revistas importantes analizando sus propuestas, conceptos, y su aplicabilidad en distintas áreas, incluida la educación. De estas y otras formas sus seguidores y analistas reconocen y explican cómo este autor intentó superar las deficiencias que encontró en el modelo *mecanicista* y *psicosociológico* de la organización.

En términos generales, la TAH ha tenido hasta ahora poca *crítica*.³⁶⁰ La investigación que he hecho hasta ahora, que no es exhaustiva, me permite inferir que los distintos autores y analistas que estudian el pensamiento y obras de JAPL, le reconocen abiertamente sus aportes a la *visión antropológica de la organización* y la consideración expresa de la *motivación trascendente* como un elemento diferencial para terminar de entender la *motivación humana*.

III.2.1. Conceptos fundamentales de la Teoría de la Acción Humana (TAH)

³⁵⁹ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.28

³⁶⁰ Según J. Rosanas, solamente algunos, muy pocos dicen que lo que JAPL dijo, ya lo había dicho alguien antes, como por ejemplo su concepto de motivos *trascendentes*. Sin embargo, es muy difícil encontrar algo verdaderamente nuevo... “nada nuevo bajo el sol” decían los clásicos. Cada paso en la disciplina académica es pequeño, pero tiene valor. Cfr. Rosanas J., *¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?*, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, No.14, 2006, P.108, 108

En este acápite desarrollaré los principales *conceptos* que hacen parte del esquema del modelo general de la TAH de JAPL. Esta teoría, trabajada en el marco del *modelo antropológico o humanista de la organización*, es muy completa, integral y detallada, por lo que me centraré básicamente en aquellos elementos *fundamentales* que se requieren para comprender la manera como la TAH aborda la *relación de liderazgo*.

Es importante recordar que el *modelo antropológico* de JAPL concibe a la *organización como una institución*, entendida “como una realidad humana cuyo sentido último es la organización de capacidades de las personas para satisfacer necesidades de esas mismas personas”³⁶¹, cuyo fin es lograr *efectividad, eficiencia y unidad* (identificación de sus miembros con la empresa y sus objetivos) en la empresa. El modelo es *antropológico* porque se da *sentido* a la *acción humana* de los individuos en la organización y contesta la pregunta fundamental para cualquier persona en una *institución*: *¿para qué* estoy haciendo esto? Esta respuesta, en el caso del *paradigma antropológico*, va más lejos que los paradigmas *mecanicista* y *orgánico* -que veremos en más detalle en las próximas páginas- y que sólo contestan a las preguntas: *¿qué* hago? y *¿cómo* lo hago? El *paradigma antropológico*, que sostiene que la organización para tener un *sentido de acción* debe tener valores claros que guíen su operación en todos sus niveles, quiere dar respuesta a la pregunta *¿para qué* lo hago?

JAPL siempre rechazó por incompletos los modelos *mecanicistas* y *orgánicos* de la organización por la manera que estos conciben al ser humano y sus motivaciones en las empresas y propuso su *modelo antropológico*. El paradigma *mecanicista* de dirección de empresas asume que los individuos sólo se mueven por *motivaciones extrínsecas*, tales como los incentivos económicos a cambio de sus contribuciones a los resultados; el paradigma *orgánico*, además de considerar las *motivaciones extrínsecas*, adiciona las *motivaciones intrínsecas* admitiendo que las personas necesitan encontrar estímulos no solamente materiales sino que se les debe ofrecer oportunidades de desarrollo, reconocimiento de su desempeño, participación y compromiso.

Pérez López consideró insuficiente el modelo de dirección *mecanicista* y el *orgánico*, y

³⁶¹ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 115

propuso el *modelo antropológico*, que él considera como un *paradigma completo*, que parte del convencimiento que las *motivaciones trascendentes*, sumadas a las *extrínsecas e intrínsecas*, son las que terminan de explicar el *comportamiento humano en las organizaciones*. Las *motivaciones extrínseca e intrínseca* buscan satisfacer necesidades propias del individuo, sin embargo, la *motivación trascendente*, es la que mueve al individuo a actuar más allá de su propio interés, lo hace por las consecuencias que sus acciones tienen sobre *otras personas* y cuyas necesidades busca satisfacer.

La insuficiencia que Pérez López encuentra en los paradigmas *mecanicista* y *orgánico* no se limitan al aspecto motivacional, sino que afirma que el primero simplemente coordina acciones humanas con el fin de producir bienes y servicios, concentrándose en la vertiente *objetiva* -cosas- y no en la *subjetiva* -personas- pues no recoge *necesidades, motivos ni interacciones*, dando prioridad a la *organización formal* y abordando al individuo con las miradas de “hombre económico” y “hombre administrativo”. Lo que adiciona el *paradigma orgánico* sobre el *mecanicista* es que admite la *dimensión social* de la organización y la necesidad de satisfacer las *necesidades actuales* de las personas.³⁶²

JAPL cuando desarrolla la *teoría antropológica de la motivación* afirma que: “la motivación o impulso de una persona para elegir una *acción* determinada ha de tener necesariamente tres componentes, los cuales vienen determinados respectivamente, por los *resultados extrínsecos* de la acción (*motivación extrínseca*), sus *resultados internos* (*motivación intrínseca*) y sus *resultados externos* (*motivación trascendente*).”³⁶³

Para la TAH la *unidad básica de acción* en la organización es la *actividad humana* que nace de las *decisiones* que se toman. Pérez López, inspirado en los análisis desarrollados por H. Simon en su libro “Administrative Behavior”, concluyó que el funcionamiento de las organizaciones humanas se puede entender científicamente cuando es posible explicar las *acciones* de las personas que componen dicha organización. Estas *acciones* concretas se ejecutan en función de las *decisiones* tomadas por las personas. Lo anterior le permitió afirmar que el punto de partida de una *teoría organizacional* tenía que ser una *teoría de*

³⁶² Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 24-26

³⁶³ Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.56

la decisión.³⁶⁴

Cuando se quiere teorizar sobre la *acción humana* se debe entender que las personas actúan con el ánimo de *resolver sus problemas* buscando conseguir el logro de satisfacciones o la desaparición de insatisfacciones. JAPL entiende por “problema” la existencia de una situación que no es del todo agradable para una persona y por “solución del problema” suele entender la aplicación de una *acción* que transforme esa situación en una “satisfactoria” para la persona afectada. Para conseguir la satisfacción buscada o hacer desaparecer la insatisfacción -resolver el problema- es necesario tomar una *decisión* y *actuar* para generar la *reacción* deseada. Si suponemos que los problemas de un agente pueden ser resueltos, es porque la *reacción* desde el entorno ante su *acción*, es positiva. Lo anterior JAPL lo representa con la siguiente expresión: “Si Ax, entonces By” donde Ax es la *acción* del *agente activo* y By la *reacción* que se quiere conseguir del entorno o *agente reactivo*. En otras palabras, si se quiere obtener By, hay que aplicar Ax.³⁶⁵

La acción humana en la organización: en un sistema abierto, libre y como institución

Pérez López concibe la *acción humana* como parte de un proceso de *interacción* (acción -reacción) con un entorno que, en general, también será *humano-libre* con participación de *Agente activo* y *Agente reactivo*.³⁶⁶ En las organizaciones dicha *acción humana* se traduce en *actos racionales y libres* que tienen *tres valores* o aspectos a tener en cuenta: el *económico* que se relaciona con la satisfacción de una necesidad, el *psicológico* representado por el *aprendizaje* al actuar, y el *ético* que es el cambio en el estado del individuo como resultado de la *intención* y naturaleza *moral* del acto.³⁶⁷

Es importante recordar que la *acción humana* mencionada en los párrafos anteriores, JAPL la concibe en el ámbito de una *organización* que describe como un *sistema libre y abierto* y la define como un conjunto de personas cuyas acciones y esfuerzos se coordinan

³⁶⁴ Cfr. Pérez López, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones -La acción personal-*, RIALP, Madrid, 1991, P. 19

³⁶⁵ Idem., P. 26

³⁶⁶ Idem., P. 27

³⁶⁷ Cfr. Pérez López J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, 1998, del Prólogo de R. Termes.

para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes. No basta pues, ser un conjunto de personas, ni tener un *propósito común*, lo distintivo es que *organicen* su *acción* conjunta hacia el logro de resultados sin importar que sus razones sean diferentes.³⁶⁸

La TAH, inspirada en parte en la visión *institucional* de Selznick³⁶⁹, trabaja con el entendimiento de *organización* como *institución* y esto implica coordinar y asignar un *sentido* a la *acción humana* y definir unos *valores* que unan e identifiquen a las personas, para que estas perfeccionen los motivos *-trascendentes-* de sus acciones. Las *instituciones* son entonces realidades humanas cuyo sentido último - entender ¿Para qué estoy haciendo esto? - es la organización de las capacidades de los individuos para satisfacer las *necesidades* de ellos mismos.

JAPL refiriéndose a la *acción humana* en cada uno de los paradigmas (*mecanicista, orgánico y antropológico*) de organización, afirma que: “Así como en un *sistema técnico* únicamente se contemplan las cosas *que se hacen* y en un *organismo* las cosas *que se hacen* y *cómo se hacen*, en una *institución*, aparte de esos dos planos, se considera el del *-para qué-* se hacen.”³⁷⁰ De esta forma este autor hace ver la importancia de la convergencia del *qué, cómo y para qué* de la *acción humana* en su *modelo antropológico* de la organización.

La Motivación humana: Necesidades, Motivos y Motivación

La empresa es un tipo especial de *organización humana* donde se coordina la *acción* y

³⁶⁸ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 13-15

³⁶⁹ Selznick construye el concepto de *institución* y lo diferencia del de *organización*; se entiende esta última como una *herramienta racional* diseñada para realizar un trabajo, mientras que el concepto de *institución* surge cuando se admite que hay un proceso de *infusión de valores* en la *organización* dando énfasis al *sistema social*, que simboliza las *aspiraciones* de la *comunidad* y que crea un sentido de *identidad*. Es entonces la responsabilidad de los *líderes institucionales* actuar más como *políticos o estadistas* que como *administradores*, pues a través de la *política* es que se consigue materializar el propósito de la *institución*. Cfr. Guzmán A., Leadership in administration, *Revista Innovar Journal de Ciencias Administrativas y Sociales*, U. Nacional de Colombia, febrero 2015, P.1-4

³⁷⁰ Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.28

trabajo de las personas para crear riqueza y en ella operan las leyes que rigen las relaciones entre las *motivaciones* humanas y los *objetivos* de la organización. Las personas tienen que estar *motivadas* para pertenecer a una organización con todas las implicaciones que esto tiene para ellas y las empresas han de someterse a las *leyes* que rigen el *comportamiento* de los seres humanos, así como las leyes de la física no pueden omitirse cuando se construye una máquina.³⁷¹

JAPL construye los elementos de *motivación* de su *modelo antropológico* a partir de los planteamientos del modelo *psicosociológico* de Maslow, Herzberg y McGregor. Para este último autor, la *motivación* es producida por la búsqueda de unas *consecuencias extrínsecas o intrínsecas* derivadas de la *acción del individuo*. La contribución que hace el modelo *psicosociológico* al planteamiento de *motivación* del *mecanicismo*, es que incluye explícitamente aquellos factores que motivan *intrínsecamente* a las personas y demuestra que todo ello ocurre en un ambiente de un *sistema humano* que no puede ser reproducido por un *sistema mecánico*.

A partir de lo afirmado por el *paradigma psicosociológico*, con respecto a las *consecuencias extrínsecas e intrínsecas* de la *acción personal*, el *modelo antropológico* de JAPL va más lejos y adiciona una tercera *consecuencia o resultado de la acción*. La manera como la TAH describe los tres *resultados o consecuencias de la acción humana* es así: 1- *Resultados extrínsecos*: son los que tienen que ver con las reacciones del entorno a la actividad del agente y son externos a éste, pues depende de la respuesta del otro, generan *motivos extrínsecos* que dan satisfacción a necesidades *psico-corpóreas*; 2- *Resultados intrínsecos*: son los que se relacionan con el cambio de estado interno en las capacidades operativas o *aprendizaje* que obtiene el *decisor* por sólo ejecutar la acción sin importar la reacción del otro, generan *motivos intrínsecos* y satisfacen necesidades *cognoscitivas*; y 3- *Resultados trascendentes*: son los que determinan el logro del *aprendizaje* o cambios internos benéficos de las otras *personas* con quienes se interactúa diferentes al decisor, producen *motivos trascendentes* como el servicio a otros, y dan

³⁷¹ Cfr. Pérez López J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, 1998, P. 41-42

satisfacción a necesidades *afectivas*.³⁷²

JAPL insiste en no confundir los *motivos* con la *motivación*. Define a esta última como *el impulso a actuar para lograr satisfacciones de necesidades* y explica que, surge por el *valor* que la gente asigna -a priori- a aquello que espera conseguir -resultado-. Por otro lado, explica que los *motivos* que tiene una persona para actuar están ligados al logro de resultados con el fin de satisfacer *necesidades* específicas cuando la *motivación* está relacionada con “el impulso” a *actuar* para satisfacer esas *necesidades-motivos*. Se puede concluir de lo anterior, que la *motivación* de una persona para realizar una *acción* es la “fuerza” o *impulso* en la que cabe distinguir *tres componentes distintos*: *Motivación extrínseca*: es la que impulsa el deseo del sujeto de lograr una cierta reacción del *entorno* o *resultados extrínsecos*. *Motivación intrínseca*: refuerza el deseo del sujeto para ejecutar la acción sin interesar sus resultados externos, busca *resultados intrínsecos*. *Motivación trascendente*: es el deseo del sujeto de lograr ciertos resultados para los demás, o en el *entorno*, son *resultados externos al decisor*. La *acción* de una persona frecuentemente trae resultados o *consecuencias* que pueden convertirse luego en *motivos* para diferentes acciones de decisión futura.³⁷³

JAPL construye gran parte de su teoría basada en *tríadas* (resultados, necesidades, motivos, motivación, valores, variables de estado de la organización, etc.) que se trenzan para explicar con mucha consistencia el marco conceptual de su *modelo antropológico* de organización. Entender profundamente el planteamiento de Pérez López sobre la *motivación humana* en sus tres dimensiones -intrínseca, extrínseca y trascendente- constituye un requisito ineludible para quienes buscan comprender el pensamiento y lógica del modelo basado en tríadas de este importante autor.

Variables de estado de la organización. Objetivos.

JAPL establece *tres parámetros* que de manera abstracta *representan la bondad de una empresa* desde el punto de vista *económico* -cantidad de riqueza que crea con su

³⁷² Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.53-56

³⁷³ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.52-56

operación-, *sociológico* -capacidad de operar o hacer las cosas que desarrolla a través del aprendizaje en sus productores- y *moral* – capacidad de saber qué cosas hay que hacer y aplicar sus posibilidades operativas a la satisfacción de las necesidades humanas³⁷⁴. Estos *tres parámetros* son *tres cualidades* por las que resulta *motivante cooperar* para los individuos en cualquier organización y constituyen un *valor* muy especial para que esta ofrezca a sus miembros y son: *Eficacia, Atractividad y Unidad*, a las que la TAH llama “Variables de estado de la organización” y representan tres aspectos distintos del *valor* de una organización para sus componentes.

Eficacia: La capacidad de operar -ofrecer productos y servicios-. La medida en que una organización es capaz de conseguir *adhesión* de los individuos que participan en la empresa a través de la satisfacción de *motivaciones extrínsecas*.

Atractividad: Es la medida en que los individuos se *adhieren* a la organización por *motivaciones internas* o diferentes a las que puede ofrecerles la organización. Más por lo que la persona pueda *hacer* que por lo que pueda *recibir*.

Unidad: Medida en que la *adhesión* a la organización es debida principalmente a la *motivación trascendente* de los individuos. La *Unidad* expresa la medida en que los individuos se mueven de acuerdo con las conveniencias de la organización porque estiman que de ese modo están satisfaciendo necesidades de *otras personas*. El grado de *unidad* de una organización depende de tres elementos: La calidad de sus *operaciones*, la calidad *motivacional* y la calidad de *comunicación*.

Estas tres *cualidades* constituyen los parámetros indispensables para evaluar la *bondad* de una empresa, desde el punto de vista *económico, sociológico, y moral*, respectivamente. En muchas ocasiones estas tres dimensiones podrán estar en conflicto o tener definiciones de equilibrio diferentes, pero se requiere siempre un mínimo de *eficacia y atractividad* para ser viable como organización y entre mayor sea la *unidad*, mayor será la *eficacia*.³⁷⁵

³⁷⁴ Idem., P. 116

³⁷⁵ Cfr. Pérez López J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, 1998, P.48-50

Las Funciones de la Dirección: Actividades y capacidades

Un grupo humano no es una *organización* si su acción conjunta no es *gobernada* hacia el logro de sus metas. En cualquier *organización* se realizan *funciones o actividades directivas* sin importar su sistema de gobierno para que se garantice su buen funcionamiento y para ello se debe tener bien establecido un *propósito* o resultado con la participación de todos los componentes de la organización, las acciones de todos ellos deben ser debidamente *coordinadas* para facilitar el logro del propósito y las personas deben estar *motivadas* para que decidan actuar de forma concreta y requerida.

La TAH clasifica estas actividades o *funciones directivas* en tres grupos: 1- *Actividades Estratégicas*: son aquéllas que definen operacionalmente el *propósito* en todos los aspectos que no determina el sistema formal y crea la capacidad de aumentar la *eficacia* o dimensión del “*qué*” de los resultados, 2- *Actividades Ejecutivas* que *estructuran* el propósito y desarrollan la capacidad para mejorar la *atractividad* de la organización y 3- *Actividades de Liderazgo* que generan la *motivación* necesaria para la puesta en práctica del *propósito* y así acrecentar la *unidad* de la organización.³⁷⁶

El *directivo* necesita desarrollar *habilidades y capacidades* en estas tres dimensiones o cualidades - *Estratega, Ejecutivo y Líder*- para incrementar su *eficacia*. En cada situación organizacional los líderes se verán abocados a usar de forma diferente sus propias habilidades, inclusive, puede haber oportunidades que aquellas capacidades que posean no puedan garantizar el buen manejo de una situación específica. El perfil -mezcla de habilidades de *Estratega, Ejecutivo y Líder*- de cada directivo es diferente e imprime para cada uno de ellos un *estilo personal de dirección*, que nunca podrá ser el óptimo para manejar con éxito todas las situaciones en la empresa. JAPL comenta que: “... el único tipo de cualidad que siempre es necesario que los directivos posean en grado bastante alto es el relativo al *liderazgo* (en caso contrario la organización tiende a desintegrarse, a ir perdiendo *unidad*, sin importar lo favorables que sean las circunstancias en que esté operando).”³⁷⁷

³⁷⁶ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.121-125

³⁷⁷ Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.126

Podemos decir que un directivo es *Estratega* en la medida que define *metas inmediatas de alto valor* para la organización, es un descubridor de *oportunidades* y es capaz de coordinar las acciones del “aquí y ahora” para no dejar sin cumplir el *propósito* y evitar que todo quede en “intenciones”. La dimensión *Ejecutiva* de un directivo implica que tenga la capacidad de identificar y utilizar talentos, habilidades, potencial e impulsos de las personas que dirige y aproveche la fuerza que surge de los *motivos intrínsecos y trascendentes* de los colaboradores para lograr la participación y el compromiso; el *ejecutivo* se centra entre otros, en temas como los de estructura, centralización–descentralización, comunicación y control. La dimensión de *Liderazgo* de un directivo busca que las personas actúen por *motivos trascendentes* para hacer crecer la *unidad* de la organización; el líder no sólo busca la *eficacia* y la *atractividad* de la empresa, sino que desarrolla el sentido de responsabilidad, pertenencia y deber en sus miembros para que actúen y se adapten a la organización, dando así satisfacción a sus propias necesidades.

Con base en todo lo anterior, se puede colegir que en una organización inspirada en el modelo mecanicista se requieren directivos que busquen de manera primaria la eficacia - consecución de metas- con un perfil de habilidades fundamentalmente de estrategia; en una organización de orientación orgánica, dominarán los directivos con perfil de habilidades y capacidades ejecutivas para buscar la eficacia y la atractividad – satisfacción de los motivos internos de las personas-; y en una organización antropológica, los directivos deben ser líderes pues además de la eficacia y la atractividad, debe buscar la unidad -satisfacción de motivos trascendentes.³⁷⁸

Decisiones: Criterios

Los directivos de las empresas realizan su labor tomando continuamente *decisiones* de manera oportuna, las cuales tienen evidentemente *consecuencias* en los planos de la *eficacia, atractividad y unidad* por representar las *tres dimensiones de bondad de una empresa*; por esta razón los directivos deben asegurar que evalúan y ponderan las

³⁷⁸ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.129-135

consecuencias de sus decisiones en los aspectos *-económico, sociológico y moral-*. De no hacerlo así, la continuidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo se puede ver comprometida. JAPL propone entonces aplicar tres criterios para tomar decisiones – y estos son: *Eficacia, Eficiencia y Consistencia-* para que en definitiva las decisiones que se tomen mejoren, en último término, la *eficacia, atraktividad y unidad* de la organización.³⁷⁹

Cualquier decisión que se tome en la organización deberá ser evaluada desde tres puntos de vista o *criterios* diferentes denominados respectivamente: *Criterio de eficacia, criterio de eficiencia y criterio de consistencia* y que se explican a continuación:

Criterio de Eficacia: Mide las consecuencias en cuanto al beneficio producido por su aplicación, es decir, muestra la diferencia entre las *contribuciones* de los empleados a la producción y las *retribuciones* de la empresa que son necesarias para producir. Por lo tanto, una decisión es más eficaz en la medida que el *beneficio* para la empresa sea mayor. El incremento de la *eficacia* se produce por dos causas, una directa que afecta a los *incentivos* (incremento en la atraktividad) y otra indirecta que afecta a los *ingresos* dependiendo del tipo de motivación que haya desarrollado la *atraktividad*. **Criterio de Eficiencia:** Evalúa las consecuencias de la decisión en la *atraktividad* de la organización a partir del *aprendizaje* derivado de la experiencia de los decisores al poner en práctica la decisión. Cabe en este *criterio de eficiencia* considerar el *aprendizaje de la organización*, que genera y desarrolla capacidades o *ventajas competitivas* y permite a la empresa *diferenciarse* de las demás y ser más exitosa por su “saber hacer” de manera distintiva (más eficiente). Dicho de otra forma, las organizaciones aprenden y cada vez son más capaces de resolver mejor sus problemas para lograr mejorar la eficiencia económica de las actividades de la empresa. **Criterio de Consistencia:** Mide las consecuencias de la decisión en la *unidad* de la organización a partir del *aprendizaje* ligado a las experiencias de la implementación de las decisiones. Responde a la pregunta de cuál es el efecto de una decisión en el nivel de *confianza* mutua que puedan sentir los partícipes de una organización con respecto a las *intenciones* de esta con respecto a ellos. Habrá más confianza mutua en la medida que el nivel de unidad en la organización sea más alto. La

³⁷⁹ Idem., P.143

confianza mutua tiene efectos obvios en los resultados económicos de una organización, aunque muchos consideran la *confianza* como una *externalidad* o realidad no económica. Un decisor podrá ahorrarse, gracias a la confianza, una serie de costes de transacción.³⁸⁰

No tener en cuenta, o dejar por fuera alguno de estos tres criterios al evaluar las conveniencias de las diferentes alternativas de decisión, implica *renunciar* a analizar integralmente el impacto de la decisión en las tres dimensiones críticas de la *realidad - económica, sociológica y moral-* de la organización.

JAPL confirma la importancia de las nociones (*eficacia, eficiencia y consistencia*) en su *teoría antropológica de la organización* y reconoce que estos son inspirados en los conceptos de *eficacia y eficiencia* que Ch. Barnard descubre y aplica tanto a la acción personal como a la acción organizacional y que presenta en su libro *The functions of the Executive*. Esta distinción realizada por Barnard la considera Pérez López como uno de los hitos más importantes en el proceso de elaboración de la teoría de las organizaciones humanas por lo que le declara su “deuda intelectual”.³⁸¹

Aprendizaje

Debemos recordar que la TAH parte de la consideración que la organización es un sistema libre y abierto donde ocurre la *interacción de agentes activos y reactivos*. La primera característica de los agentes que interaccionan entre sí es que, en términos generales, pueden *aprender* como consecuencia de las *experiencias* que vayan teniendo al *interaccionar*. La *acción* del *agente activo* y la *reacción* del *agente reactivo* son producidas por la *decisión* que cada uno de ellos ha tomado en un momento dado. La *experiencia* que ambos agentes han tenido al realizar el *intercambio* puede tener multitud de *consecuencias* desde el punto de vista de sus posibles *interacciones futuras*. El *aprendizaje* puede causar desde un cambio de *actitudes* en los actores, hasta un crecimiento mutuo del *interés* para seguir interaccionando.³⁸²

³⁸⁰ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.142-163

³⁸¹ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.62

³⁸² Idem., P.53-54

La TAH llama *aprendizaje* a cualquier tipo de *cambio* que ocurra al *interior de las personas* como consecuencia de una *interacción* y haberla puesto en práctica. Este *cambio*, que se consigue por repetición de actos, debe ser *significativo* frente a la explicación que se tenga de las *futuras interacciones*. El *aprendizaje* cambia las *reglas de las decisiones* por el sólo hecho de la realización de la interacción, tiene unas *consecuencias* de orden *extrínseco, intrínseco y externo*, modificando el entorno, al agente activo y al reactivo respectivamente, como lo vimos en este subcapítulo cuando hablábamos de la *motivación*.³⁸³

El *aprendizaje* para JAPL puede ser *positivo o negativo*. Si es *positivo*, facilita que las futuras interacciones -agente activo y reactivo- *mejoren* sus resultados, y proporciona *satisfacciones cognoscitivas* en el aprendizaje operativo, y *afectivas* en el aprendizaje estructural; si es *negativo*, aumentan la dificultad para lograr resultados si el decisor es el mismo. El *aprendizaje negativo* es contraproducente: es un aprendizaje que facilita el logro de unos resultados, cuando ese logro en sí mismo implica la destrucción de condiciones que son necesarias para seguir alcanzándolos.³⁸⁴

Dependiendo de las estructuras internas que determinan sus comportamientos individuales e independientemente del papel que puedan asumir, Pérez López distingue tres tipos de *agentes o sistemas* en el *aprendizaje*, así:³⁸⁵

El *agente* no puede cambiar sus reglas de decisión como consecuencia de interacciones donde *no puede aprender de la experiencia*. Lo llama *Sistema estable*.

El agente *puede aprender con la experiencia*, por lo tanto, modifica sus reglas de decisión. Este aprendizaje es siempre *positivo* y el agente toma distintas decisiones en distintos momentos. A mayor experiencia, mejor decisión. Lo llama *Sistema ultraestable*:

El agente *puede aprender con la experiencia* y por tanto modifica las reglas de decisión. Sin embargo, el aprendizaje *no es necesariamente positivo*. El agente tiene la posibilidad de *aprender negativamente* lo que le impide el logro de la satisfacción y la resolución de

³⁸³ Cfr. Cfr. Pérez López, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones -La acción personal-*, RIALP, Madrid, 1991, P. 28

³⁸⁴ Idem., P. 52

³⁸⁵ Idem., P. 43-44

los problemas. Lo llama *Sistema libremente adaptable o sistema libre*.

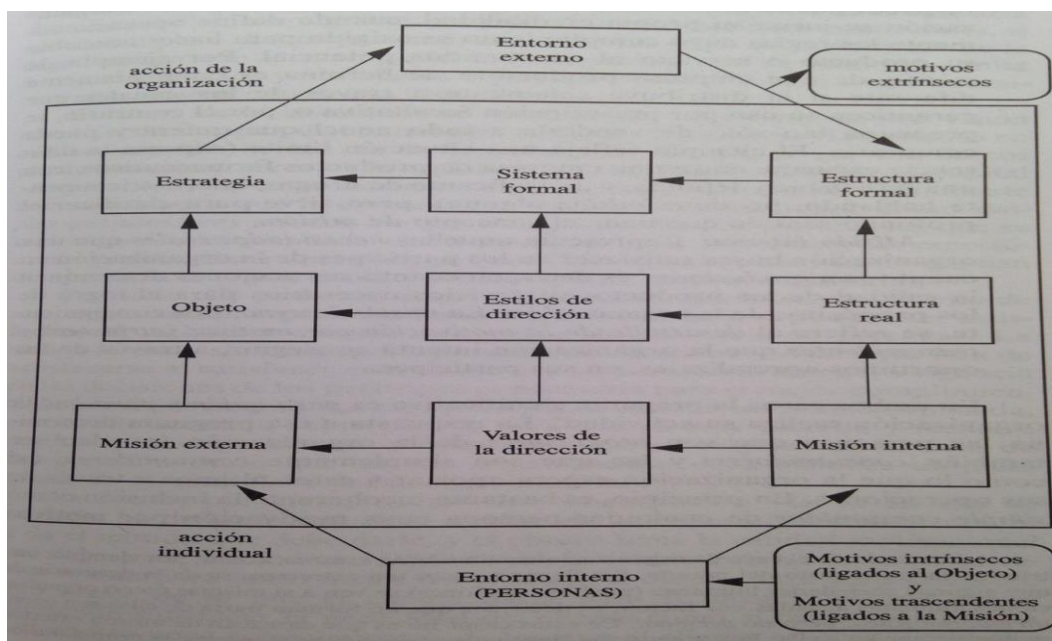
El *aprendizaje* toma *dos modalidades* en función del *resultado* que se persigue y el *tipo de impulso* para actuar, y estas son: El *aprendizaje operativo* que permite la adquisición de conocimientos o habilidades *técnicas* que consiguen resultados *extrínsecos o intrínsecos*, y el *aprendizaje estructural o evaluativo*, que es el más importante, y se orienta al mejor logro futuro de resultados *trascendentes*.

III.2.2. El Modelo Antropológico de la organización -El octógono-

JAPL advierte que hay que tener claridad en que no hay tres tipos de teorías de la organización (mecanicista, orgánica y antropológica) sino que sólo hay una, la *antropológica*. La *mecanicista* es un caso particular de la *orgánica* y la orgánica y mecanicista dos casos particulares de la *antropológica*. Los modelos *triádicos* de Pérez López no niegan de ninguna forma la *virtualidad* de las teorías de rango inferior, sino que intenta, a partir del *aprendizaje* obtenido por sus fortalezas y suficiencias, construir una más potente e inclusiva que ayude a superar sus insuficiencias.

Por todo lo anterior, no debería hacerse comparaciones entre ellas pues unas son parte de otras. Esta advertencia sirve para enmarcar la explicación del modelo antropológico en detalle, que JAPL ilustra en el siguiente esquema

Figura 24 Modelo antropológico -Octógono-



Las *organizaciones* son *realidades intermedias* que conectan dos realidades más profundas -*entorno externo e interno*-. El *octógono*, como esquema, facilita la comprensión sistemática de la *organización* en las dimensiones de *cómo es* y *cómo funciona*, por tanto, es de gran ayuda en el proceso de *diagnóstico*, que debe hacer todo directivo, del *estado de la organización* y cada uno de sus elementos. La *columna de la izquierda* representa la *relación de la organización con el entorno externo*, la de la *derecha* con el *interno*, y la *central* a la *organización misma* mostrando cómo *conecta* las realidades de los *dos entornos* (*interno/consumidor* y *externo/productor*). Mirando las filas horizontales del esquema, hay *tres niveles*, cada uno de los cuales representa -de arriba abajo- el *estado de eficacia, atractividad y unidad* de la *organización*.³⁸⁶

Explicaré el *modelo antropológico* de JAPL de manera *acumulativa*: primero el modelo *mecanicista*, luego el *psicosociológico*, para llegar al *consolidado* que es el modelo *antropológico*. La diferencia principal que encontramos entre esos tres paradigmas es la manera como concibe cada uno a la persona, y a esa variable interna que denominamos *motivación*.

El modelo mecanicista: parte del supuesto de que la *acción humana* se explica en función de las *circunstancias externas* en que la persona actúa, por lo que *cambios* en la *motivación* se explican por *cambios en el entorno*. Las personas, que buscan un cierto grado *mínimo de satisfacción*, son contempladas por este modelo, como sujetos capaces de realizar operaciones físicas, llevar adelante procesos cognoscitivos, y *maximizar la utilidad*. Este paradigma *mecanicista* describe la realidad viva y el funcionamiento de la organización en función de lo que ocurre al nivel de las *relaciones formales*, por lo que no se tiene en cuenta nada del *sistema espontáneo*. Se trata de dar respuesta al problema de cómo diseñar *sistemas formales* que coordinen la acción de los diferentes elementos de la organización, de tal forma que se consigan, a través de la acción conjunta, el logro

³⁸⁶ Cfr. Alcazar M., Introducción al Octógono, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, dic. 2005, Universidad de Navarra, P.5-7

del *propósito y objetivos* donde el único tipo de *poder* es el *coactivo*.³⁸⁷

Los conceptos básicos de este modelo son tres: ***Estructura formal***, que representa a las *personas y sus roles* asignados; ***Sistema formal***, que determina la *coordinación* de las *acciones-decisiones* de los elementos de la estructura formal; y ***Estrategia***, que define la acción concreta que ha de ser realizada en el entorno en el que opera la organización. Estos conceptos están representados en la parte alta del recuadro mayor de la figura 24.

El modelo psicosociológico: asume que los logros de los objetivos y metas de las personas no solamente dependen del entorno o circunstancias externas al individuo, sino que además de las motivaciones *extrínsecas*, las personas además tienen motivaciones *intrínsecas*, que la organización debe conocer y ser consciente para trabajar e influir positivamente en ellas.

En términos de JAPL, este modelo hace énfasis en el concepto de *eficiencia* y no sólo de *eficacia* como el *mecanicista*, pues contempla no sólo la satisfacción de objetivos organizacionales, sino los *personales* que pertenecen a un plano más *espontáneo* o informal como puede verse en la mitad del recuadro mayor de la figura 24, donde se definen tres elementos básicos para explicar este modelo, que son: ***Estructura real***, que representa las características personales de los componentes de la organización que desempeñan roles concretos en la estructura formal, para facilitar la resolución de problemas que plantea el entorno externo y la coordinación interna de la organización. ***Estilo de dirección***: es el *modo* concreto de *actuación* con el que se orienta y coordina las acciones de los demás. Tiene que ver con la forma de *participación* de los miembros de la organización en el establecimiento de metas, la *comunicación* de las mismas a todos los involucrados. El *estilo* será tanto más positivo en la medida que contribuya a que las personas actúen por motivación interna. ***Objeto organizacional***: representa todo aquello que las personas hacen -productos y servicios- conjuntamente. Cuando la *estrategia* dice *cómo* se hace, el *objeto* dice *qué* se hace. La “competencia distintiva” es el conjunto de

³⁸⁷ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.78 y 85

habilidades o capacidades de una organización para realizar su *objeto*.³⁸⁸

El modelo antropológico: Este modelo incluye en la concepción de la *motivación*, además de los motivos externos, los internos en las dos dimensiones: *intrínsecos* y *trascendentes*. Por lo tanto, se reconoce el hecho que no sólo es importante para las personas el *qué* se hace, sino el *por qué* se hace. Dar un *sentido* a la *acción humana* es el factor diferencial en este enfoque *antropológico*, que hace énfasis en la *calidad de la motivación* en la organización para poder configurar su *acción espontánea*. Este modelo tiene tres conceptos analíticos para completar el modelo total integrado con los dos anteriores para desarrollar la *unidad* de la organización, que se pueden ver en la parte baja del recuadro principal de la figura 24, y son: **Misión externa** es la búsqueda de la *satisfacción* de *necesidades externas* o *motivos extrínsecos* de los *consumidores*, que la organización logra a través de su *acción organizacional* para entregarles sus *productos* y *servicios*; **Misión interna:** es la búsqueda de la *satisfacción* de las *necesidades reales* de los partícipes de la organización -*empleados*- en cuanto son “productores”, para el logro de propósitos de la organización o cumplimiento de la misión externa. Se refiere al *desarrollo de la motivación* por motivos *intrínsecos* y *trascendentes* que la organización quiere conseguir a través del aprendizaje; **Valores de la dirección:** expresan cómo se *trata* a las *personas* y con qué *criterios* se toman *decisiones*. El conocimiento amplio por parte de los empleados y directivos de esos *valores* es de suma importancia. La prueba máxima de la *calidad de los valores* de la dirección es su contribución al crecimiento de la *unidad* de la organización. Los líderes tienen la responsabilidad de encarnar esos *valores* con su ejemplo.³⁸⁹

JAPL no hizo esta propuesta -*teoría antropológica de la organización*- de forma ingenua, idealista, o que pudiera ser interpretada por los empresarios como una utopía, a éstos les insistía claramente que ellos eran quienes debían definir “dónde querían estar” para saber *qué deberían hacer* y estar conscientes de las *consecuencias e implicaciones* de sus *decisiones* y acciones como directivos, tanto en las *personas* como en la *organización*. Si

³⁸⁸ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.92-103

³⁸⁹ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 104-118

éstos buscaban prioritariamente, según su modelo, la *eficacia*, la *eficiencia*, o la *consistencia*, sus decisiones y acciones como directivos deberían ser distintas, y así serían sus consecuencias. En este sentido el modelo de JAPL, que ilustra *el octógono*, es a la vez *descriptivo* y *prescriptivo*.

III.2.3. Autores y Conceptos fuente de la Teoría de la Acción Humana (TAH)

Ch. Barnard (1886-1961) supuso un importante salto cualitativo en el planteamiento teórico en el campo de la administración en su tiempo. Con sus ideas apoyó al paso de la escuela de las Relaciones Humanas a un modelo más *humanista* y *antropológico* de la dirección. Este autor se inspiró en E. Mayo y M. Parker Follet, entre otros y concibió las organizaciones como *sistemas de actividades conscientemente coordinadas* o *sistemas cooperativos*, en las que los ejecutivos juegan un papel muy importante.

Antes de Barnard los trabajos sobre administración y organización eran muy fragmentarios, su contribución fue proponer una teoría integral de *comportamiento cooperativo* en organizaciones *formales*. Afirmó que la naturaleza y esencia de las organizaciones está fundamentada en *sistemas cooperativos* que sin ellos no sobrevivirán. Lo anterior funciona dentro de una visión de *teoría del contrato* en el sentido de que para que exista la organización, debe haber una serie de *contratos* que todos deben *acordar* y *pactar*. Destacó la importancia del proceso de *toma de decisiones*, así como sus limitaciones. Definió la *organización formal* como aquella que requiere de *cooperación* entre personas, que es consciente, deliberada y con *propósito*; y la *organización informal* como la que facilita la *comunicación* y la *cohesión* en la organización.³⁹⁰

Barnard considera que las *organizaciones son racionales y superiores a los individuos* y cuando estos no lo son, la existencia de un *propósito* organizacional es necesario para que las personas se puedan *comprometer* con él. El autor redefine la *autoridad* afirmando que se genera *de abajo hacia arriba* en las organizaciones pues los subordinados son quienes toman la decisión de reconocer y dar la autoridad a sus superiores; si los subordinados no

³⁹⁰ Cfr. Barnard Ch., *The Functions of the Executive*, 1968, Harvard University Press, Cambridge MA., P.73

aceptan la *legitimidad* del orden *estructural*, el superior no tiene autoridad.³⁹¹

En este ámbito ya descrito, Barnard concibe las *funciones del ejecutivo* como aquellas que sirven para crear y mantener un *sistema de esfuerzos cooperativos* que se *controlan* por el mismo sistema como un todo, y no se contempla el control como una responsabilidad o función propia del ejecutivo. Propone tres funciones fundamentales para los ejecutivos: 1- Desarrollar y mantener un sistema de *comunicaciones*, 2- Promover y asegurar los *esfuerzos* esenciales y, 3- Formular y definir el *propósito*. Así como los elementos de la organización se interrelacionan y son interdependientes, lo son también las funciones del ejecutivo.³⁹²

Barnard influyó de manera importante en JAPL en la inclusión y distinción de los conceptos de la *Efectividad* y *Eficiencia*, considerando la organización como un sistema cooperativo, ampliamente tratados en su libro *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, donde desarrolla en profundidad su Teoría de la *Acción Humana*. Junto con otros, Pérez López integró estos conceptos como elementos fundamentales de su teoría, relacionándolos directamente con su planteamiento de *motivaciones*. La manera como Barnard distingue estos elementos, se percibe claramente con la siguiente afirmación: “Aunque la *efectividad* de los esfuerzos cooperativos se relaciona con la consecución de *objetivos del sistema* (empresa) y está determinado por sus requerimientos, la *eficiencia* se relaciona con la satisfacción de los *motivos de los individuos*. La *eficiencia* de un *sistema cooperativo* es la resultante de la *eficiencia de los individuos* que se esfuerzan, esto es, tal como ellos lo ven. Si los individuos encuentran que sus motivos son satisfechos con lo que hacen, estos *continuarán con su esfuerzo cooperativo*; de otra forma no lo harán. Si no lo hacen, esto quizá resultará en un detrimento fatal al sistema cooperativo.”³⁹³

Como puede observarse, entre otras cosas, el concepto de *eficiencia* de Barnard es mucho más parecido al de *atractividad* de JAPL, sólo que el primero incluye la *satisfacción* derivada de los *incentivos* en su concepto de *eficiencia*, cuando el segundo no la incluye

³⁹¹ Idem., P. 163

³⁹² Idem., P. 216-234

³⁹³ Barnard Ch., *The Functions of the Executive*, 1968, Harvard University Press, Cambridge MA., P.56-57

en su concepto de *atractividad*.³⁹⁴ Es por ello que Pérez López llena el elemento faltante para evaluar de manera integral las *decisiones directivas* con su concepto de *consistencia*.

Otro concepto importante del que Barnard estaba convencido y que JAPL integró a su esquema conceptual cuando habla de *eficacia*, fue el de *equilibrio interno* de las organizaciones como resultado del *equilibrio* entre las *recompensas y contribuciones* que ofrece y pide respectivamente a sus trabajadores.³⁹⁵

El libro, *Las Funciones del Ejecutivo*, escrito por Barnard ha sido muy influyente y contiene semillas de pensamiento que no solo inspiró a JAPL y contribuyó al desarrollo de su teoría de la Acción Humana, sino que inspiró y apoyó el desarrollo de por lo menos tres tendencias más de pensamiento administrativo. Una es la escuela *institucional* representada por P. Selznick, otra es la escuela de la *teoría de las decisiones* o de toma de decisiones representada por H. Simon, de quienes hablaremos seguidamente y la tercera es la escuela de las *relaciones humanas*.

H. Simon (1916-2001), Economista norteamericano, teórico de las ciencias sociales, profesor en Carnegie Mellon y premio Nobel de Economía en el año 1978 por su contribución a la racionalización del proceso de *toma de decisiones*. Entendiendo la economía como una ciencia social que tendía a la elección, trabajó sobre el proceso de *decisiones* buscando superar la hipótesis de la economía neoclásica que dice que los agentes tienden a maximizar los resultados de sus comportamientos. Simon en este campo propuso transformaciones importantes y acuñó dos afirmaciones-expresiones importantes, que hizo famosas: 1- ***La racionalidad limitada*** que declara que los humanos intentan con su comportamiento ser *racionales*, pero que lo logran sólo de forma *limitada*, por eso no consiguen optimizar ni escoger lo que sería mejor para ellos, sino que, 2- únicamente son capaces de decidir y actuar de manera *satisfactoria* (***comportamiento satisfactorio***), de tal manera que esta decisión sea suficientemente buena *a priori* y no necesite seguir buscando otra alternativa mejor.³⁹⁶

³⁹⁴ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 151

³⁹⁵ Cfr. Ferreiro P., Alcázar M., *Gobierno de personas en la empresa*, 2005, PAD, Perú, P.115

³⁹⁶ Cfr. Simon A. H., *Administrative Behavior*, The Free Press, NY, 1997, P. 118-119

Simon ilustra su concepto de la *racionalidad limitada* comparando la forma de *tomar decisiones* entre directivos de los modelos *taylorista* y de *relaciones humanas* (*mecanicista* y *psicosociológico* para nuestro caso) afirmando que: “Mientras que el *hombre económico* supuestamente *maximiza* -selecciona la mejor alternativa posible para él- su primo, el *hombre administrativo*, *satisface* -busca un curso de acción que es *satisfactorio o lo suficientemente bueno*.”³⁹⁷

Estos dos pilares del proceso de *toma de decisiones* de Simon -*racionalidad limitada* y *comportamiento satisfactorio*- fueron los que le llevaron a estudiar temas como la inteligencia artificial y la psicología cognitiva para basar su ciencia en los experimentos de tipo empírico.³⁹⁸ Hoy en día el concepto de la *racionalidad limitada* que surge de restricciones cognitivas, imperfección de la información y condicionamientos de tiempo y oportunidad, se aplica y juega un papel muy importante en teoría microeconómica, teoría de juegos, y en la economía de empresa.

La teoría de *organización* de H. Simon está basada en buena medida en Barnard, que concibe la *empresa* como un *sistema cooperativo* compuesto por elementos *personales, sociales y físicos*, que se mantienen unidos gracias a la voluntad de *cooperar* entre dos o más personas para alcanzar metas comunes.³⁹⁹

Entre otros elementos que comparten es el aspecto de *alicientes y contribuciones*, que también usa JAPL.

Simon va más allá de Barnard cuando trata el tema de la teoría de la *autoridad* en lo tocante a la *lealtad e identificación* de las personas con las organizaciones y personas dentro de ellas para conseguir influenciarlas.⁴⁰⁰ Como Simon es *positivista*, el aspecto *motivacional* de las personas en la organización, por no ser medible, prácticamente lo

³⁹⁷ Simon A. H., *Administrative Behavior*, The Free Press, NY, 1997, P. 119

³⁹⁸ Cfr. Rosanas J., Herbert Simon(1916-2001) y Juan Antonio Pérez López (1934-1996), “In Memoriam”, *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. IV, No. 2/01, P. 323-324

³⁹⁹ Cfr. Barnard Ch., *The Functions of the Executive*, 1968, Harvard University Press, Cambridge MA., P. 65

⁴⁰⁰ Cfr. Simon A. H., *Administrative Behavior*, The Free Press, NY, 1997, P. 177

ignora.

Para JAPL resulta evidente, basado en los análisis desarrollados por Simon, que el funcionamiento de las organizaciones humanas sólo puede ser analizado de modo científico a través de la explicación de las *acciones de las personas* que las componen. Las personas actúan cuando toman decisiones, por lo que el punto de partida de Pérez López para elaborar su “Teoría de Organización” tenía que ser una “Teoría de la Decisión”. Las decisiones determinan las *acciones* concretas de las personas y la sumatoria de todas ellas constituye la *acción de las empresas*.⁴⁰¹

Las *organizaciones* por su naturaleza son *sistemas de decisiones*. Simon consideró que el mejoramiento de este *proceso de decisiones* se debería hacer a partir de *sistemas expertos* -externos- siguiendo los lineamientos de su escuela *cognitivista*. JAPL, de manera diferente, plantea que el mejoramiento de la calidad de las decisiones se consigue con el *aprendizaje* permanente, por lo que entre mejor sea el sistema de aprendizaje, mejores decisiones se tomarán. La calidad de una organización se incrementa en la medida que las decisiones de todas las personas -libres decisoras- toman y acumulan, cada vez, mejores decisiones gracias a sus procesos de aprendizaje continuo y positivo.

Pérez López se diferencia de Simon por cuanto parten de filosofías distintas, JAPL es de raíces aristotélicas que son claramente opuestas al positivismo lógico de Simon que en el capítulo III de su obra aborda el tema de “hechos y Valores” como elementos fundamentales del proceso de decisión, y explica que sería necesario hacer un tratado de filosofía para entender su posición, y por lo tanto se declara *positivista lógico* con todas las implicaciones para las conclusiones de su teoría. JAPL considera desafortunada su posición pues: “Difícilmente podría encontrarse una postura metodológica menos fecunda para un análisis riguroso de la acción humana que aquella que se deriva del dogmatismo *a priori* del positivismo lógico.”⁴⁰²

P. Selznick (1919-2010), fue profesor de sociología y leyes en La U. de California,

⁴⁰¹ Cfr. Pérez López, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones – La acción Personal-*, Ediciones RIALP, Madrid, 1991, P.18-19

⁴⁰² Pérez López, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones – La acción Personal-*, Ediciones RIALP, Madrid, 1991, P.19-20

Berkeley, y autor muy importante en teoría organizacional y sociología; es uno de los creadores de la escuela “institucional” que plantea, desde el enfoque de sistemas, la necesidad de *adaptación* de la organización a sus *sistemas externos*. Explica la importancia de diferenciar los conceptos de *organización* e *institución*. La primera hace énfasis en el individuo como medio y considera que está diseñada para lograr un resultado, o sea que básicamente es un instrumento o mecanismo para alcanzar objetivos con la mayor *eficacia* posible. La segunda da importancia al *sistema social* y afirma que la *institución* responde a un desafío de adaptación con el que la comunidad se ve enfrentada, y se va consolidando por el consenso de muchas voluntades.

Selznick, refiriéndose a la definición de Barnard de *organización* dice que: “La *organización* así diseñada es un instrumento técnico para movilizar energía humana y dirigirla al logro de metas... todo concebido como un ejercicio de ingeniería relacionado con ideales de racionalidad y disciplina... en tanto que, *una institución*, por otro lado, es un producto natural de las necesidades y presiones sociales – un *organismo* que responde a las necesidades de *adaptación*.”⁴⁰³

Cuando una *organización* se convierte en una *institución*, no solamente es porque su escala es mucho mayor, y su existencia deja de ser contingente, sino porque sus líderes, cuya función directiva es defender la integridad institucional, son algo más que técnicos en eficiencia administrativa y se caracterizan más como *dirigentes políticos*; ellos deben ser “expertos en la promoción y protección de valores”⁴⁰⁴ capaces de transmitirlos, y adoctrinar a sus empleados para que se identifiquen con una ideología propia, participando directamente en un proceso que lleva tiempo y es de lenta consolidación.

Este autor califica de “inadecuada” la manera como la escuela de “relaciones humanas” aborda la administración, pues encuentra que tienen explicaciones relevantes para las relaciones interpersonales -aspectos psicológicos en comunicación y percepción- en organizaciones o grupos en pequeña escala, pero asegura que para las organizaciones

⁴⁰³ Selznick P., *Leadership in Administration -A Sociological Interpretation-*, University of California Press, Berkley, CA, 1984, P. 5

⁴⁰⁴ Selznick P., *Leadership in Administration -A Sociological Interpretation-*, University of California Press, Berkley, CA, 1984, P.28

grandes, si se quieren ver de manera integral, se debe ver más allá de las *relaciones personales* y pasar a considerar los patrones más amplios del *desarrollo institucional*. El problema para Selznick es conectar la visión mayor (institucional-sociológica) con otra más limitada (individual-psicológica) para poder observar cómo se produce el cambio *institucional*, y a su vez cómo éste le da forma, en las situaciones del día a día, a las interacciones de los individuos.⁴⁰⁵

Selznick hizo un aporte muy interesante cuando conecta los *procesos y tipos de tomas de decisión* con la categorización de *organización e institución*. El autor hace la distinción entre *decisiones rutinarias* y *decisiones críticas* respectivamente: las primeras -*rutinarias*- corresponden al trabajo del día a día, pequeñas decisiones para pequeños problemas para mantener la organización funcionando. Las segundas -*críticas*- son dinámicas, e intentan transformar o acelerar el proceso de institucionalización. La *organización* irá convirtiéndose en *institución* gracias a las continuas *decisiones críticas* que van tomando sus dirigentes.

Pérez López desarrolló la perspectiva *institucional* de las organizaciones basado en la propuesta de Selznick a través de la postulación de un esquema de *motivaciones humanas* y confirió más claridad a la naturaleza de las instituciones, los *valores* y el *liderazgo*, así como las relaciones existentes entre ellos; explora también las consecuencias de la falta de claridad de Selznick en lo que se refiere al concepto de «valores», y asegura que aquellos *valores* que una organización dice que tiene, no es lo realmente importante; más bien, lo es el modo en que la organización pone por obra los *valores* que suscribe públicamente.⁴⁰⁶

A diferencia de Selznick, Pérez López (1993) no tenía como intención primaria construir una teoría del liderazgo. Pero como este, dedujo la esencia de la función del liderazgo de una comprensión más profunda de las *organizaciones* en cuanto que *instituciones*. Pérez López basó su *modelo antropológico* de la *organización* sobre el paradigma que concibe la *organización humana* como una *institución*; esta coordina las acciones de sus

⁴⁰⁵ Cfr., Selznick P., *Leadership in Administration -A Sociological Interpretation-*, University of California Press, Berkley, CA, 1984, P.4

⁴⁰⁶ Cfr. Caparás M. V., Chinchilla M. N., *Teoría Institucional y Teoría antropológica del liderazgo*, IESE, documento Investigación No.407, marzo 2000, P.6

miembros, organiza sus capacidades para adaptarse efectivamente al entorno y finalmente satisface necesidades humanas –materiales, cognitivas y afectivas-. Cuando la *organización* es concebida por sus directivos como una *institución* y, por tanto, como un instrumento para la satisfacción de los tres tipos de necesidades de las personas, buscará conferir significado a todas las actividades humanas que coordina. No se preocupará sólo por la definición de *qué cosas se hacen*, sino también por *cómo* y *por qué* se hacen.

Por último, la complementariedad entre Pérez López y Selznick se descubre precisamente en el nivel de análisis: Pérez López profundiza más que Selznick en la esencia de las *acciones organizativas*, concretamente en los *estados internos* y los procesos de los individuos.⁴⁰⁷

III.2.4. Críticas a la Teoría de la Acción Humana (TAH)

En la investigación que he hecho, hay una conclusión clara al respecto de la existencia de material especialmente dedicado a la crítica de la propuesta de modelo antropológico de la organización o al de la teoría de la acción humana de JAPL. Lo más cercano que he encontrado hasta el momento es, en parte, un artículo de J. Rosanas del IESE titulado “¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?”, del que he tomado los apartes que continúan en este acápite. Estos se refieren a las “simplificaciones” ocasionadas por la utilización de *lenguaje* común a *lugares comunes* de las organizaciones, que lleva a concluir que no hay *novedades* en los planteamientos del autor, o que son “decepcionantemente simples”. Otro es la utilización de *términos* que no siempre son de amplia *aceptación* o *entendimiento* por parte de los lectores, practicantes o estudiosos, por ejemplo, el término “trascendente”, que el mismo Rosanas lo considera “no afortunado”, pero que cuesta encontrar uno mejor. Por último, hay afirmaciones continuas que para algunos son obviedades, y en muchas oportunidades presentadas de manera compleja y densa. A continuación, apartes de los comentarios de J. Rosanas.

“Desgraciadamente, las simplificaciones del trabajo científico suelen ser frecuentes, y estas simplificaciones suelen atribuir a algún científico lo que era sobradamente conocido antes de él y, en cambio, no le dan crédito suficiente en cuanto a lo que él realmente

⁴⁰⁷ Cfr. Caparás M. V., Chinchilla M. N., Teoría Institucional y Teoría antropológica del liderazgo, IESE, documento Investigación No.407, marzo 2000, P.1

aportó. A veces le atribuimos como nuevo algo sobradamente conocido, como por ejemplo la existencia de los motivos que él calificaba de “trascendentes”, es decir, aquellos que significan un interés genuino en lo que les ocurre a los demás, incluso hasta el punto de dejar de lado, o como secundarios, los intereses propios. Alguno ha podido pensar que éste era un nuevo concepto que se le había ocurrido a él.

La expresión “trascendente” (en mi opinión no excesivamente afortunada, aunque cuesta encontrar una mejor), quizá sí; el concepto, evidentemente, no: que las personas tienen este tipo de motivos es algo sobradamente conocido desde muchos siglos antes, y posiblemente tan viejo como la humanidad. No hay más que ver cómo la historia, la literatura y la filosofía están llenas de ejemplos de comportamientos que se califican de “heroicos”, en los que los motivos trascendentes son llevados en ocasiones incluso al extremo. Lo que sí hizo Pérez López, como veremos, es poner de manifiesto que son imprescindibles en aspectos relativamente mundanos de la dirección, como la definición de misión, la identificación de las personas con la organización con la que trabajan o el ejercicio del mando.

También es sobradamente conocido que la dirección de organizaciones consiste en hacer las cosas a través de otras personas. Ésa es casi la definición de *management* en cualquier libro de texto solvente, con lo que no puede ser tampoco una originalidad de Pérez López, a pesar de que él insistiera en ello una y otra vez. Pero, como veremos, esta obviedad es a menudo olvidada en la aplicación práctica; y así, nos encontramos hoy con que hay tanto una oferta (en libros, cursos, seminarios, etc.) como una demanda (por parte de directivos que buscan soluciones fáciles a sus problemas) de enfoques mecánicos de dirección, técnicas maravillosas que supuestamente solucionan los problemas haciendo abstracción de las personas que andan de por medio. Pérez López significaba exactamente lo contrario: lo importante en su teoría es el concepto de persona del que se parte y el comportamiento esperable (por supuesto, no en forma “mecánica”) de esta persona.”⁴⁰⁸

Por último, y no en el campo de las críticas, sino refiriéndose a lo que falta en la TAH, María N. Chinchilla y María Victoria Caparas, plantean que: “La tarea que se nos brinda

⁴⁰⁸ Rosanas J., ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, No.14, 2006, P.109

es comprobar la validez empírica del *modelo antropológico de liderazgo*.⁴⁰⁹

III.2.5. La TAH y los siete Dominios de la Relación de Liderazgo

En este acápite haré un ejercicio de profundización y análisis metódico para identificar y entender la manera como esta teoría -TAH- concibe, vincula, trata y le da fuerza a cada una de las siete *dimensiones* de la *relación de liderazgo* propuestas en el capítulo II. La TAH aborda de distintas maneras las variables *Poder, Libertad, Ética, Motivación, Decisión, Aprendizaje y Efectividad*, da más o menos peso a cada una de ellas y nos ayuda a entender mejor qué ocurre en el intervalo de la *relación líder-seguidor*.

III.2.5.1. TAH y el Poder

Para J.A. Pérez López, autor de la teoría de la acción humana (TAH), “El poder significa la capacidad de influir a través de la *coacción externa* –poco importa que los estímulos coactivos sean positivos o negativos- en el comportamiento de otras personas. El *poder* tiene, pues, una *instrumentalidad para controlar externamente* las acciones de otros agentes.”⁴¹⁰ Es claro para el profesor Pérez López que cuando habla de *poder* lo hace, en gran medida, en referencia al *rol o la posición* que desempeña el actor.

Hay una coincidencia de pensamiento de JAPL con French y Raven (inspiradores de las fuentes del poder en la TLS) con respecto al hecho de que, en la práctica, cuando se usa el *poder coercitivo* se incrementa la *resistencia* y se pierde la *atractividad*, en cambio cuando se incrementa la *recompensa*, también lo hace la *atractividad* y se disminuye la *resistencia*.⁴¹¹

J. A. Pérez López, en “Liderazgo”, hace ver la necesidad de un *doble principio* para explicar la *influencia* de una persona en lo que hace otra y dice que este corresponde a la distinción clásica entre *poder y autoridad -potestas y auctoritas-*, afirmando que sin estos dos elementos es imposible explicar la “influencia”. También comenta que reducir esa

⁴⁰⁹ Melé D., *Raíces éticas del Liderazgo -Las teorías Institucional y Antropológica del liderazgo: Salvando un vacío de 40 años-*, M. N. Chinchilla y M. V., Caparas, EUNSA, 2000, P.159

⁴¹⁰ Pérez López J. A. *Liderazgo*, Barcelona: IESE, 1997, P. 42

⁴¹¹ Cfr. French J. R. P. y Raven B., *The bases of Social Power, Classics of Organizational Behavior*, 2011, Long Grove, IL: Waveland Press, Inc. (Reprinted Institute of Social Research), 1959, P. 398-402

“influencia” y llamarla “poder” es una ingenuidad y una contradicción. Dice al mismo tiempo que la *autoridad* tiene la capacidad de *unir* más a las personas en las organizaciones y que por ello podría llegar a ser más fuerte que el *poder*,⁴¹² por lo que ahora entendemos muy bien las razones que tenía el profesor Pérez López cuando decía que la *autoridad* -reconocida e interna a la persona- tendería, en el tiempo, a hacer el *poder* -asignado y externo a la persona- cada vez *menos necesario*.

JAPL distingue tres tipos de *poder* según el paradigma administrativo del que estemos hablando; comienza con el *modelo mecanicista* afirmando que el único tipo de *poder* que se reconoce es el *poder coactivo*, entendido este como la capacidad de influir en la conducta de otros apelando a sus *motivos extrínsecos*. En los *modelos psicossociológico y antropológico*, hay otros dos tipos de *poder* que son respectivamente: El *poder persuasivo o manipulativo* que es la capacidad de influir en la conducta de otros apelando a sus *motivos intrínsecos*, y el *poder afectivo o autoridad*, que es la capacidad de influir en la conducta ajena apelando a sus *motivos trascendentes*.⁴¹³

El *poder* lo *asignan* los niveles *superiores* y corre de *arriba a abajo* de la organización, mientras que, la *autoridad* la *reconocen* los *colaboradores* y penetra de *abajo hacia arriba* a la organización.⁴¹⁴

Los *límites al poder* van unidos a los límites que tiene todo *sistema formal*, entendido como el conjunto de actividades previstas en la organización, y que se compone a su vez de *dos subsistemas*. 1- El *sistema operativo*, que es el conjunto de acciones e interacciones que se espera que realicen las personas que desempeñan un determinado cargo (*funciones*) y 2- El *sistema distributivo*, que es lo que está previsto que reciban esas personas a cambio de cumplir con las funciones definidas por el sistema operativo (*remunerativo*). Podemos

⁴¹² Cfr. Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, P. 38

⁴¹³ Cfr. Pérez López, J. A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 85,86

⁴¹⁴ Un aspecto fundamental a tener en cuenta desde el principio es que la *autoridad* es otorgada *informalmente* por los subordinados y colegas, mientras que el *poder coactivo* es asignado formalmente desde niveles superiores. El *poder coactivo* va unido al *cargo*, la *autoridad* va asociada a la *persona* que lo ocupa. Por ello, a veces se le reconoce a un subordinado mayor *autoridad* que a sus superiores, aunque estos tengan mayor *poder*. Cfr. Ferreiro P., Alcazar M., *Gobierno de personas en la empresa*, PAD, Lima; 2016, P.172

concluir que el *poder* está *limitado* tanto por los *roles* y responsabilidades operativas, como por los *incentivos* que se tienen previstos para remunerar lo anterior.

JAPL es muy crítico con las personas que no son capaces de diferenciar los conceptos de *poder* y *autoridad* y con respecto a esto, afirma que: “La toma de consciencia de los límites del poder es signo de madurez... Se suele partir del supuesto implícito de que el *poder* representa la capacidad de un sujeto para *configurar la realidad* del modo que más le guste... Y así el *poder*, lo puede todo.”⁴¹⁵

Dice el profesor Pérez López: “Sin la noción de *autoridad*, sería ininteligible el funcionamiento de cualquier organización humana: si el *poder* fuese el único principio capaz de coordinar las acciones individuales, la propia idea de una organización de seres *libres* resultaría contradictoria.”⁴¹⁶ Si nuestra concepción de la organización incluye el convencimiento de que está basada en *relaciones* y constituida por *seres libres*, entonces será claro que la sola utilización del *poder* como instrumento de influencia –liderazgo- es insuficiente para el manejo de la misma.

Este autor afirma también que: “Así como el *poder* influye en las decisiones de una persona debido a las ventajas que esta espera conseguir al aceptar las decisiones de otra persona, la *autoridad* influye en las decisiones de una persona porque esta *confía* en las decisiones de la otra, aunque no espere conseguir ventaja inmediata alguna por el hecho de aceptarlas.”⁴¹⁷ Esta aseveración me lleva también a confirmar que hay dos ciclos, uno *vicioso* y otro *virtuoso*, en el uso del poder: el *vicioso*, cuando se usa *mal* el *poder* destruyendo la *confianza*, que lleva a usar cada vez más el *poder* para lograr resultados, estrategia que no es sostenible en el tiempo. El *virtuoso* es cuando se usa *bien* el *poder*, generando *confianza* y de esta manera, haciendo cada vez menos importante el uso del *poder* y más importante el uso de la *autoridad* para el logro sostenible de los resultados.

III.2.5.2. TAH y la Libertad

⁴¹⁵ Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, P. 39

⁴¹⁶ Idem. P. 38

⁴¹⁷ Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 85,86

La *libertad* es una característica fundamental del *hombre*, y que el liderazgo pone en interacción entre los *líderes* y *seguidores*, quienes por naturaleza son *personas libres*. Por todo lo anterior la *relación de liderazgo* tiene esta característica, de ser *libre*. Los actores de la relación líder - seguidor la construyen *libremente* y de manera *recíproca*, ejerciendo cada uno su capacidad de *pensar, decidir, actuar y aprender*. Entre los dos, logran el *éxito* en la consecución efectiva de las *metas organizacionales y personales* que consideran *buenas*. Esta es una conexión importante que ha de tenerse en cuenta entre la libertad y la *ética*.

La *libertad*, esa capacidad de las personas para *auto-determinarse* y *proceder* de acuerdo con lo que *quieren, no opera directamente*, sino que se transmite a través de las *virtudes morales*. Para que el *querer* influya en el *actuar* se debe *querer eficazmente*, y son las *virtudes* las que determinan esta *capacidad del decisor* para que su *querer* tenga *consecuencias operativas* y no se quede en el plano de los *deseos ineficaces*.⁴¹⁸

Para J.A. Pérez López, la *libertad* es tan importante y tan independiente del *poder* y la *autoridad* en los procesos de *liderazgo*, que afirma lo siguiente: “La *autoridad* se basa en la *libre aceptación*, por parte de quienes obedecen y ni siquiera el poder es capaz (por sí sólo) de asegurar el logro, pues depende del uso de otra fuerza -la libertad- que escapa a cualquier poder externo a las personas, por grande que este sea. Incluso el *poder* es incapaz de mejorar la humanidad de la propia persona que lo ejerce: esa mejora depende de cómo es usado libremente por ella.”⁴¹⁹

Para el profesor Pérez López, citado por G. Pardo Koppel, la *libertad* es la capacidad que tiene un ser humano de aplicar su propia *energía potencial* del modo que quiera; la considera *operativa* y es independiente en cuanto al uso de la razón pues *piensa* lo que

⁴¹⁸ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.163

⁴¹⁹ Pérez López J. A. *Liderazgo*, Barcelona: IESE, 1997, P.38.

quiere, y afirma sin vacilaciones que para que se logre algo se necesitan *dos libertades*, la del *agente activo* y la del *reactivo* -líder y seguidor-.⁴²⁰

La *autoridad* se basa en la *libre aceptación* por parte de quienes obedecen, de hecho, sólo se obedece a quien se le reconoce *autoridad*, porque: “en rigor *obedecer* significa *querer* lo que la otra persona quiere y porque esa otra persona lo quiere... pero no porque tenga el *poder coactivo* para imponer su voluntad.”⁴²¹ Esto significa que el poder omnímodo no da campo al ejercicio de la *libertad* para determinar el *querer* y *actuar* de manera obediente.

A esos actos que parten de nosotros, por así decir, los solemos llamar “actos libres” y pueden descomponerse en dos más simples: el del *querer* mismo y el de *hacer* ese algo (i.e.: querer hacer y hacer). Los actos del *querer* son actos de *voluntad* mientras que los de *hacer* son actos *motores* o rememorativos; cuando estos segundos se realizan queriendo, los tenemos por *actos libres*. Si alguien nos fuerza a hacer algo que no queremos, o dejar de hacer algo que queremos, decimos que no hemos sido libres. La *libertad* de los actos del querer no se refiere al *poder hacer*, sino al *poder querer*, que es lo que caracteriza la *libertad interior*.⁴²²

Para JAPL el plano de los *motivos trascendentes* es el que precisamente constituye el reino de la *libertad humana*, donde el líder depende de la *libertad* de otras personas para poder alcanzar los *resultados* que se propone.⁴²³

Con todo lo anterior podemos inferir que las empresas, como entes sociales, están constituidas por *seres libres*, para *querer* y para *hacer*, por tanto, estamos en capacidad de afirmar que la *naturaleza* de la *relación de liderazgo es libre* y exige la doble *libertad*,

⁴²⁰ Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. INALDE - Universidad de la Sabana, Bogotá, 1999, P. 71-73

⁴²¹ Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, P.50

⁴²² Cfr. Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, EUNSA, Pamplona, 2008, P.54

⁴²³ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.135

tanto la del *agente activo* como la del *agente reactivo*.⁴²⁴

Las personas realizamos acciones por variadas razones, unas veces lo hacemos libremente y otras no. Para *actuar libremente* requerimos tener *conciencia* y poder ejercer nuestra *voluntad* para hacerlo, en algunas ocasiones simplemente no hay libertad y nos vemos impedidos por razones internas -personales- o externas -ambiente-. Cuando actuamos *libremente*, somos los autores *responsables* de lo que hacemos, en caso contrario no lo somos, pues “no nos dimos cuenta o no lo quisimos hacer”; Se tiene el mérito o la culpa solamente de aquello que libremente hacemos. También son libres las *omisiones*, cuando decidimos consciente y voluntariamente *no* hacer algo. Lo anterior es importante entenderlo pues por muchas razones uno se culpa por cosas que no se es *moralmente responsable*, y en otras ocasiones, se auto-exculpa de cosas que sí es responsable. Quien manda, *decide mandar*; y quien obedece, *decide obedecer o desobedecer*: decide hacer lo que le han pedido o decide no hacerlo, o hacerlo de una manera o de otra... Uno es *responsable*, repito, en la medida en que *actúa libremente*: si uno *obedece libremente*, es *responsable* de lo que hace al obedecer; si uno obedece consciente y voluntariamente, uno es *libre al obedecer*. Yo soy responsable y autor de lo que libremente hago.⁴²⁵

Así como para el *poder* existe un límite, para la *libertad* también lo hay, es la libertad de las personas con quienes interactuamos, su nivel cognoscitivo y los motivos que los asisten para actuar.⁴²⁶

⁴²⁴ Cuando JAPL habla de las organizaciones, ratifica su *naturaleza relacional* y agrega que esta sigue un modelo de *sistema libre* porque la hacen seres humanos que son libres y las decisiones que toman esas personas son por tanto igualmente libres. Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. INALDE - Universidad de la Sabana, Bogotá, 1999, P. 141

⁴²⁵ Cfr. Alcazar, M., *Como mandar bien: Consejos para ser un buen jefe* (Spanish Edition) (Posición en Kindle 485-615). Edición de Kindle.

⁴²⁶ “El límite de la *autoridad* para un líder es la *libertad de los subordinados*, puesto que nadie puede determinar totalmente el comportamiento de otra persona. El líder debe saber cómo influir a través de los motivos trascendentes y del conocimiento de sus subordinados, por lo tanto, esta influencia estará limitada por la importancia que esos motivos tengan en ellos, así como por su nivel cognoscitivo.” Ferreiro P., Alcazar M., *Gobierno de personas en la empresa*, PAD, Lima; 2016, P.173

III.2.5.3. TAH y la Ética

El liderazgo se entiende siempre en un contexto *plural* pues el líder no lo es sin seguidores. Esto implica que es necesario siempre considerar en el liderazgo el aspecto *relacional*, y esta relación está inevitablemente vinculada a la *ética*. El enfoque *antropológico*, en este sentido, va más lejos que el enfoque *situacional* pues lo plantea de manera *explícita* y con fuerza.

Dentro del paradigma *antropológico* de dirección, es evidente que la función del directivo se materializa en *actos* que, por ser *racionales* y *libres*, son *actos humanos*, es decir *moralmente imputables*, por lo que estos han de ser *éticamente correctos*, o como diría el profesor Pérez López, “actos virtuosos”. Los *actos humanos* para él tienen *tres valores*: 1- *Extrínseco-económico*, 2- *Intrínseco-psicológico* y 3- *Trascendente-ético*, que corresponden respectivamente a la *satisfacción de necesidades* materiales, *aprendizaje* y *modificación del estado del individuo*,⁴²⁷ todas ellas, en función de la naturaleza moral o *intención* del *acto*.

En el modelo de la TAH se encuentra incluida explícitamente la necesidad de generar *eficacia* en la empresa, pero esta no se logra de cualquier manera, precisa de la *ética* como condición necesaria para conseguirla a *largo plazo*, no a corto, pues sólo con *actos éticos* se puede lograr la *unidad* y cohesión que tanto se busca en la organización.

J. A. Pérez López hace una correlación entre la *moral* y la *ética*, y le da un valor muy especial a la *intención* de la *acción* cuando dice que: “...la moral no es una “tecnología” productora de reglas aplicables a casos concretos. El moralista sabe que, en esos casos concretos, las *intenciones* del sujeto son de vital importancia para la *calificación ética de la acción*.”⁴²⁸

En la filosofía, la *ética* no se limita a la *moral*, que generalmente se entiende como la *costumbre* o el *hábito*, sino que busca el fundamento teórico para encontrar la *mejor*

⁴²⁷ Cfr. Pérez López J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, Deusto, Bilbao, 1998, P.45

⁴²⁸ Pérez López, J., A., “El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, No.4, Universidad de Navarra, Pamplona, 1987, P. 3.

forma de vivir, la búsqueda del mejor estilo de vida.

Actualmente es muy común escuchar casos de empresas que están implementando el concepto de *dirección ética o centrada en valores*, que exige un trabajo muy intenso con los líderes para transformar la cultura e incorporar verdaderamente estos valores en ellas. Con respecto a dichos valores, J. A. Pérez López afirma: "Los valores éticos son aquellas realidades cuya posesión perfecciona al ser humano en lo más profundo de su ser: perfecciona su capacidad de autogobierno, es decir, nada más ni nada menos que en el uso de su libertad".⁴²⁹

En el ejercicio de la *libertad* individual los *motivos* son el factor decisivo de la *conducta ética*. Una persona que haya desarrollado la facultad de dejarse guiar espontáneamente por *motivos trascendentes*, sin tener que acudir cada vez a su conciencia en busca de un *valor* para tales motivos, habrá alcanzado un alto grado de madurez, desde el punto de vista antropológico.

JAPL profundizó en la relación entre los *sentimientos* y la *ética*, y estudió sus diferencias a pesar de su cercana relación. El autor afirma que los *sentimientos* tienen por objeto percibir y *sentir el valor de la realidad*, disfrutar de las consecuencias de nuestras acciones y de lo que la realidad nos ofrece, y aclara que *no están diseñados para gobernar nuestros actos*, pues de ser así, nos impulsarían a experiencias de goce inmediato. Las *reglas de la ética* enseñan a los individuos *cómo operar* para *crecer* en su capacidad de actuar por *motivación trascendente*. Los *buenos sentimientos* deben ser el producto final de una vida de *auténtica calidad ética*, no son el fundamento de las *normas éticas*.⁴³⁰

El *liderazgo ético* en la práctica es de *largo plazo* y necesariamente *antropológico*, pues toma como referencia al *hombre*, por lo que debe estar fundamentado en *virtudes*. Sólo desde el profundo *respeto a la persona* es posible entender el liderazgo ético, y por esto se hace muy *difícil separar el liderazgo, del liderazgo ético*. Cuando la arbitrariedad, la

⁴²⁹ Pérez López, J. A., *Liderazgo y Ética en la Dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, Deusto, Bilbao, 1998. P. 26

⁴³⁰ Cfr. Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, Deusto, Bilbao, 1998. P.65

prepotencia o la simple falta de criterios están presentes en la conducta del directivo, se pierde toda posibilidad de llevar a término un *liderazgo ético*.⁴³¹

Es muy importante entender que, al final, el *valor ético de las empresas*, expresado frecuentemente en términos de *reputación* comprobada, impacta de manera evidente en el *incremento* de su *valor económico* y *valor social*. Estos dos valores le dan la capacidad a la organización de asegurar las bases de su *sostenibilidad* a largo plazo por la creación de una imagen de buen ciudadano corporativo, soportado por la *calidad moral* de las personas que la integran, quienes están motivadas *espontáneamente* por *motivos trascendentes*.

III.2.5.4. TAH y la Motivación

Las distintas teorías de motivación se clasifican generalmente en dos grupos: *Teorías de Contenido* cuyo foco es entender las razones del comportamiento, y afirman que las *necesidades* internas lo dirigen. *Teorías de Proceso* que explican el comportamiento a partir de las *expectativas* y *consecuencias externas*, que tienden a determinarlo. La *Teoría de la Motivación* de J. A. Pérez López por su naturaleza y forma de presentarla, comparte elementos esenciales de las dos escuelas, *proceso y contenido*.

J. A. Pérez López afirma que: “La *motivación* nos aparece como un fenómeno de nuestra vida psíquica que viene a ser algo así como el *impulso que sentimos* hacia la realización de alguna acción.”⁴³² Este *impulso* es una consecuencia de la *motivación* y la *función* de esta es darnos *energía para actuar* y alcanzar un mayor nivel de logro en la *satisfacción* de nuestras *necesidades*. Es importante entender que JAPL ha contribuido de manera importante al trabajo de otros autores, con su concepto de *motivación trascendente*.

El profesor del IESE, por un lado, contextualiza la *motivación* en cada una de las principales teorías organizacionales (*mecanicista, psicosociológica y antropológica*), atando respectivamente cada una de ellas con un tipo diferente de necesidad, motivo o

⁴³¹ Cfr. Moreno Pérez C., M., “El liderazgo ético fundamentado en virtudes”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, No. 6, 2001, Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna, Universitat Ramon Lull, P. 5-6-7

⁴³² Pérez López, J. A., “Las motivaciones Humanas”, Nota técnica, 1985, IESE, Barcelona. P.13

motivación por él definidas (*extrínseca, intrínseca y trascendente*); esto le permite abordar la *motivación* bajo el punto de vista de *contenido o necesidades*. Por otro lado, cuando plantea su *Teoría de la Acción Humana*, trata la *motivación* con una visión de *proceso*, pues considera las *motivaciones* como un elemento clave para entender la *relación de liderazgo* -Agente Activo (AA) / Agente Reactivo (AR)- como un *sistema libre y abierto* en el marco de la *teoría de sistemas*, donde, en la interacción de los agentes hay procesos de *aprendizaje* (modificación permanente de capacidades de ambas partes) como resultado de las consecuencias de sus conductas; lo anterior puede ser expresado, en términos de *Escuela de Proceso*, como *refuerzos positivos o negativos* que dan como resultado la *modificación de comportamiento*.

JAPL define la *motivación* como el *impulso* en el ser humano que le lleva a actuar para satisfacer unas *necesidades*; agrega que las dificultades inician cuando queremos saber con exactitud cuáles son esas necesidades, y que, por esa razón, las teorías de Trabajo Humano en las empresas, en muchas oportunidades, prescinden de ellas cuando se les desarrolla y formula. Pérez López clasifica las *necesidades* que busca satisfacer una persona en: *materiales, cognitivas y afectivas* y las conecta con el concepto *motivos* (objetivos de satisfacción). La búsqueda de aquello que satisface cada una de esas necesidades es la fuente de lo que él llama *impulsos* para actuar⁴³³.

Los tipos de *motivos* o componentes de la *motivación* para JAPL son:

Motivos Extrínsecos: Son por ejemplo aquellos *incentivos* ofrecidos por un tercero para *retribuir* una acción. (Pago al destajo, retribución monetaria, alabanzas...)

Motivos Intrínsecos: Son los resultados específicos, de la ejecución de la acción realizada, para la persona que la realiza. Dependen del sólo hecho de *realizarla*. (i.e.: Aprendizaje, reconocimiento, satisfacción)

Motivos Trascendentes: Son los *resultados* que la acción provoca en *otras personas* distintas a quien ejecuta la acción.

⁴³³ Cfr. Pérez López, J. A., “Las motivaciones Humanas”, Nota técnica, 1985, IESE, Barcelona. P.12-15

En cualquier acción están presentes estos tres motivos, pero dependiendo de la persona, su peso relativo es variable. La *calidad motivacional* de una persona está determinada por su sensibilidad a ser movida por cada uno de los tres motivos. Las personas que comúnmente llamamos “egoístas” son más atraídos por los motivos *extrínsecos* (satisfacción propia), mientras que las más “humanas o altruistas” lo hacen por los motivos *trascendentes* (satisfacción de otros). El profesor Pérez López afirma que: “Una auténtica teoría de motivación humana no puede limitarse a reconocer los tres tipos de motivos que necesariamente están presentes en las interacciones entre personas. *Ha de explicar también cómo llegan a influir cada uno de esos motivos en la formación del impulso motivacional del decisor.*”⁴³⁴

A partir de las teorías de la organización -*mecanicista, psicosociológica y antropológica*- JAPL profundiza y las relaciona con los *tres tipos de motivación* que él propone -*Extrínseca, Intrínseca y Trascendente*- para responder preguntas como: ¿Qué hay que darle, ofrecerle, facilitarle al individuo en cada modelo?

En el *Modelo Mecanicista*, inspirado en el pensamiento *Taylorista*, se pregunta ¿qué hay que darle a una persona para que decida realizar un trabajo? ¿Qué, y cuánto incentivo? ¿Con qué límites?, y la conecta con lo que él llama la *Motivación Extrínseca*. En el *Modelo Psicosociológico* que concibe la Empresa como un *organismo social* identifica otras motivaciones adicionales a las económicas, que nacen de la interacción social y que se enfocan en lo interno del individuo, y la llama la *Motivación Intrínseca*. Y en el *Modelo Antropológico*, que él mismo formula y que concibe a la organización como una *Institución*, propone una clase de motivación diferente a las anteriores (Intrínseca y extrínseca) y la llama la *Motivación Trascendente*. Esta motivación está basada fundamentalmente en el impacto positivo -resultados- que tienen las acciones de un individuo sobre otras personas -los demás- y no en la satisfacción de sus necesidades individuales.⁴³⁵

⁴³⁴ Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.56-57

⁴³⁵ Cfr. Pérez López, J. A., “Las motivaciones Humanas”, Nota técnica, 1985, IESE, Barcelona. P.3-5-11-12

Por todo lo anterior, su teoría no solamente representa a la *escuela de contenido*, que nos contesta los *porqués* del comportamiento a partir de *necesidades*, sino que también materializa a la *escuela de proceso* por cuanto da elementos para responder la pregunta *¿cómo* ocurre el fenómeno de la *motivación*, y cómo podemos *modificar el comportamiento*?

Pérez López invitaba a todos, empresarios, accionistas, directivos, y empleados, a desarrollar la *virtud* en la dirección de las empresas haciendo cosas que “son una obligación”, pero que pueden no apetecer nada. Advertía que es la única manera de conducir a la *unidad* de la organización, y a su *competencia distintiva*. Ayudó a entender mejor este concepto con la distinción que hizo entre la *motivación espontánea* (las “ganas” inmediatas que uno puede tener de hacer algo) y la *motivación racional* (el creer que algo debe hacerse, independientemente de que se tengan o no “ganas” de hacerlo).⁴³⁶

JAPL conectó el concepto *motivación* de manera sistemática con todos los elementos de la TAH usando su aproximación “triádica”. Por ejemplo, con: los tres *finés de la organización*: eficacia, atractividad, unidad; el *valor-resultados*: extrínseco, intrínseco y trascendente; las *necesidades humanas*: psico-corpóreas, cognoscitivas y afectivas; los *criterios de toma de decisiones*: eficacia, eficiencia y consistencia; las *dimensiones del directivo*: estratégica, ejecutiva y liderazgo. Toda esta estructura le da consistencia a los planteamientos que sustentan la TAH.

Ignacio Ferrero y R. Calderón de la Universidad de Navarra proponen un esquema de motivaciones relacionado al de JAPL a partir del concepto de *liderazgo transitivo* donde, además de considerar las motivaciones *intrínsecas* y *extrínsecas*, incluyen la *motivación transitiva* que busca la conexión entre las personas para “hacer una organización más humana”, donde los partícipes se salen del ámbito individual y entienden el efecto de su actuar en los demás, y de esta manera, devolverle la dimensión ética a los procesos productivos.⁴³⁷

⁴³⁶ Cfr. Rosanas J., ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, No.14, 2006, P.110-111

⁴³⁷ Cfr. Ferrero I., Calderón R., Las motivaciones transitivas y naturaleza ética de los procesos productivos, *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. XV, No.2, 2012, P.59-78

III.2.5.5. TAH y la Decisión

Todas las personas, en uso de su *libertad* y antes de actuar, analizan problemas y toman *decisiones* en todos los aspectos de la vida (empresarial, personal, económico, social, etc.). JAPL cuando trata el tema de las *decisiones* propone *tres criterios para evaluarlas*, y estos son los que él llama los tres *finés de la organización*: 1- la *Eficacia* que representa el aspecto *económico* de creación de riqueza, 2- la *Atractividad* como aspecto *sociológico* de capacidad de operar como sistema social, y 3- la *Unidad* que es el elemento *ético-moral* que los guía a trabajar para satisfacer necesidades que tengan otras personas. Cualquier decisión que se tome en una empresa tendrá siempre *efectos* y resultados -positivos o negativos- en esas tres dimensiones. Los directivos de las empresas deben asegurar que las decisiones que toman sean equilibradas en las dimensiones económica, social y moral, porque de no hacerlo así, se estaría comprometiendo la existencia futura de la organización.⁴³⁸

El profesor Pérez López solía relacionarse sólidamente con sus discípulos y obligarlos a pensar con profundidad y de manera sistemática. Con respecto al tema de las *decisiones* son muy conocidas las tres preguntas que JAPL recomendaba contestar a los decisores antes de hacerlo. J. Rosanas recordando a su maestro dice que él los invitaba a considerar tres preguntas -*criterios*- antes de tomar una *decisión* empresarial que afectara a las personas, y estas eran: ¿Qué *resultados* voy a obtener? ¿Qué voy a *aprender yo*, tanto operativa como evaluativamente? ¿Qué va a *aprender la otra persona*, en las mismas dimensiones? En otras palabras, lo que se quiere saber antes de actuar es: “1. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en las *variables explícitas* de la organización (los *beneficios* principalmente)? 2. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la *competencia distintiva* de la organización? ¿Mejorará ésta, aprendiendo a resolver problemas más complejos o a resolver los mismos con mayor eficiencia? ¿Entenderemos mejor el problema del cliente que nuestro producto debe resolver? ¿Seremos después más capaces de resolver los problemas de nuestros clientes? ¿Habremos, por tanto, adelantado a la competencia en resolver unas necesidades de los clientes que conocemos mejor que ellos? -*misión externa*-. 3. ¿Cuál va a ser el efecto de la decisión en la *unidad* de la organización, es

⁴³⁸ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 142

decir, en la identificación de todos y cada uno de sus miembros con el objetivo de la organización? ¿Van a sentirse más identificados o menos con lo que la organización persigue? ¿Va a haber más o menos unión entre ellos? -*misión interna*-.”⁴³⁹

Las *decisiones* en las organizaciones han de estar subordinadas a su posible *impacto* en las *tres variables de estado* (eficacia, atraktividad y unidad). La decisión tiene unos límites mínimos de *eficacia* y *atraktividad* para que sea *operativa*, habrá distintas alternativas para incrementar las variables anteriores, los cambios en la *unidad* generados por el *aprendizaje* serán tenidos en cuenta sólo por aquellos que libremente lo deseen, y cuando ocurran estos cambios en *unidad*, se impondrán para fortalecer o debilitar la *calidad de la organización* (*eficiencia* y *consistencia*).⁴⁴⁰

Estos tres *criterios* de decisión que propone JAPL -*eficacia, atraktividad* y *unidad*- están directamente correlacionados con los tres modelos de organización -*mecanicista, psicosocial* y *antropológico*-. Los directivos tienen tres aspectos por considerar cuando deciden: *económicos, sociales* y *morales*; quiere decir que si se usa sólo el criterio *económico* se está actuando como si se estuviera en una organización *mecanicista*, si se tiene en cuenta lo *económico* y lo *social*, estaría actuando en el esquema *sociológico* de organización, pero si lo que se quiere es ser un líder que decide con orientación *antropológica*, debe tener en cuenta además de los aspectos *económico* y *social*, lo *moral*.

El *contenido* de las *decisiones* se concreta en *procesos* específicos de la organización, y en los *planes de acción* que contribuyan a su realización. Cuando los directivos toman decisiones, están llevando a cabo además las siguientes funciones: 1- Determinando los *resultados* que se pretenden alcanzar con la decisión -*definición operacional del propósito*-. 2- Determinación y *comunicación* de las *actividades* que han de ser realizadas por las personas -*estructuración del propósito*-. 3- *Motivación* de las personas para que

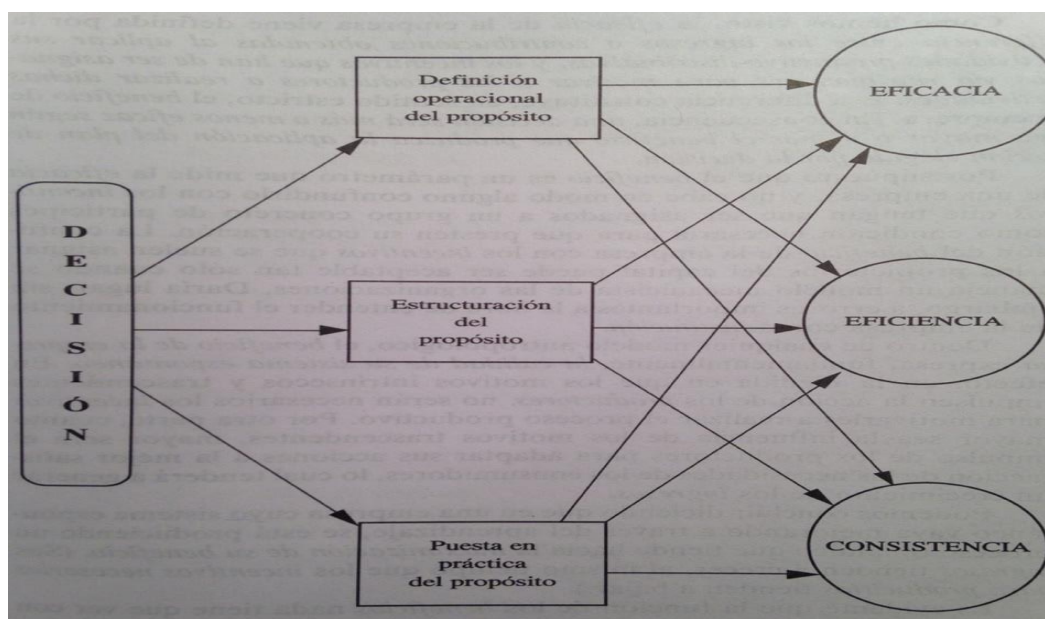
⁴³⁹ Rosanas J., ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, No.14, 2006, P.112

⁴⁴⁰ Cfr. Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, Deusto, Bilbao, 1998. P. 58-59

efectivamente desarrollen las actividades que les corresponden *-puesta en práctica del propósito-*.⁴⁴¹

En la siguiente Figura 25, JAPL resume el *análisis de las decisiones directivas* de manera esquemática donde muestra la complejidad inherente a estas, y sugiere la manera como debe analizarse las *decisiones* cuando se parte de una *concepción antropológica de empresa*. La *finalidad de la decisión* debe ser la búsqueda de 1- la *eficacia*, 2- la *eficiencia-atractividad*, y 3- la *consistencia-unidad*. Para que se pueda hablar de una buena decisión, el proceso anterior se debe conseguir en *consonancia* con las tres funciones o tareas que lleva a cabo el líder en cuanto a *propósito, estructura y puesta en práctica* de la decisión.

Figura 25 Esquema de análisis de decisiones de la TAH



Fuente: Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 145

Por último, *todas* las decisiones para JAPL son *éticas*, no hay unas éticas y otras de otra naturaleza (económicas, sociales, empresariales...), además, no son solamente una *salida* o *output* en el sentido de que llevan a un *resultado*, sino que también son una *entrada* o

⁴⁴¹ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 144

input con respecto al proceso de *aprendizaje* que genera en los actores, pues cualquier *decisión* deja su *huella* en quien la realiza.⁴⁴²

III.2.5.6. TAH y el Aprendizaje

La necesidad de *tomar decisiones* e implementar las *acciones concomitantes* hace cambiar permanentemente “el estado del sistema” -como lo llamaría K. Lewin-. Se puede inferir de esta manera que con la dinámica continua de *desequilibrio-necesidad-decisión-acción*, se lleva a cabo un proceso de *aprendizaje -individual y organizacional-* para transformar continuamente los “estados de los sistemas” u organizaciones.

Para J. A. Pérez López, *aprendizaje* es “cualquier tipo de *cambio* que ocurra en el *interior de las personas* que han realizado una interacción, como consecuencia de las *experiencias* que han tenido al ponerla en *práctica*, siempre que dicho *cambio* sea *significativo* para la explicación de las *futuras interacciones*.”⁴⁴³

JAPL describe el marco de la *acción humana* como un proceso de *interacción* con un entorno que, en general también será humano, que ocurre en un *sistema libre y abierto*, donde en cada interacción hay un proceso de *aprendizaje*, con el que continuamente se *transforma* la situación y se afecta el *ambiente*. Reconoce que los agentes (activo y reactivo) que interaccionan entre sí, *pueden aprender* como consecuencia de las experiencias que vayan teniendo al interaccionar y dependiendo de las decisiones que cada uno haya tomado en un momento dado. La experiencia de *aprendizaje* que haya tenido cada *agente* en el intercambio (positivo o negativo) determinará las interacciones futuras, en el sentido de modificación de actitudes y o capacidades en ambos para desarrollar, o no, un mutuo interés de seguir interactuando.⁴⁴⁴

La TAH muestra cómo, con base en el *aprendizaje*, se van modificando las *reglas de decisión*, entendidas estas como el conjunto de operaciones por las que un agente activo

⁴⁴² Cfr. Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, Deusto, Bilbao, 1998. P. 67

⁴⁴³ Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 54

⁴⁴⁴ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 53

elige su acción. Estas reglas van cambiando como producto de la propia realización de la interacción. De esta forma podemos ver el impacto del *aprendizaje* sobre los procesos de toma de *decisiones*.⁴⁴⁵

El profesor Pérez López, en *Liderazgo*, 1997, afirma que las *organizaciones* -como cualquier ser vivo- sufren *modificaciones* que llamamos *aprendizaje*, y que estas a su vez producen *cambios* en los *individuos* que componen esa organización y suponen, en último término, *variaciones* en la *eficacia*, *la atraktividad* y *la unidad* organizacionales. También aclara que una organización *consistente* intenta siempre provocar un proceso de *aprendizaje* en los individuos generando *hábitos positivos* o *virtudes morales* para perfeccionar los mecanismos de *decisión* y *autogobierno* del ser humano.⁴⁴⁶

El *cambio* que se produce en el *agente* cada vez que actúa es un *aprendizaje* que puede ser de dos tipos según el *resultado* que se persiga y la clase de *impulso* o motivación que tenga para actuar. El *aprendizaje* puede ser *operativo* cuando se adquiere un conocimiento o una habilidad específica que puede ser técnica, funcional o científica y que se desarrolla por repetición y generación de hábitos, o puede ser *estructural* o *evaluativo*, que está más asociado con el *autocontrol* y permite que el agente tenga cada vez más, una mayor facilidad para lograr *resultados trascendentes* para conseguir los resultados extrínsecos. Tanto el aprendizaje operativo como el estructural son *resultados internos* que se producen en el agente por el sólo hecho de haber actuado. Este aprendizaje puede ser tanto *positivo* como *negativo*, dependiendo si *facilitará* o generará *dificultades* en la consecución de *metas* y resultados futuros. El profesor del IESE y discípulo de JAPL, M. Ariño, lo explica claramente en su libro *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*.⁴⁴⁷

⁴⁴⁵ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 54

⁴⁴⁶ Cfr. Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, P.22-26

⁴⁴⁷ M. Ariño, dice que hay *dos tipos de aprendizaje* que permiten a una persona resolver mejor los problemas –*tomar decisiones*-. 1- El *aprendizaje operativo*: para conseguir *resultados extrínsecos* y 2- El *aprendizaje estructural* para conseguir *resultados trascendentes*. El primero capacita al individuo para *hacer más cosas*. El segundo busca *mejorar el estado interno de las personas*, para que *quieran colaborar* con el líder; deben ser propensas a moverse por *motivación trascendente*. Cfr. Ariño, M., *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, 2005, Deusto, Bilbao, P. 70

En la relación líder – seguidor hay siempre un proceso de *aprendizaje recíproco* que impacta a los dos agentes (activo y reactivo) y permite que uno y otro *aprendan* de cada interacción.⁴⁴⁸

El *aprendizaje evaluativo o estructural* facilitará de manera concreta el logro de la *unidad* en la organización, donde la *confianza* será mayor y el *poder* cada día será menos necesario para alcanzar los objetivos de la empresa. JAPL afirma en “Liderazgo” que una de las principales finalidades del *poder* radica en facilitar los procesos de *aprendizaje* para que de esta manera, líderes y seguidores ejerzan más su *libertad* y fortalezcan la *autoridad sobre el poder*.⁴⁴⁹

El hombre es un ser que aprende mediante sus propias *acciones* y adquiere *conocimientos, capacidades y habilidades*, principalmente en el ámbito de las *motivaciones intrínsecas*; gracias a esa capacidad de *aprendizaje*, seguir aprendiendo es fácil, y lo es también el ejercicio de las habilidades adquiridas. El *aprendizaje moral*, tiene lugar en el ámbito de las *motivaciones intrínsecas y trascendentes*: allí ocurre la *adquisición de las virtudes*, entendidas como *hábitos intelectuales y morales* adquiridos por *repetición de actos* que exigen también la actitud de *buscar el bien*.⁴⁵⁰

Podemos concluir que el *aprendizaje*, para JAPL, es el cambio -positivo o negativo- resultante en los agentes (AA-AR) como resultado lógico de su interacción, no sólo afecta la *consecución de metas* -aprendizaje *operativo*-, sino que *cambia el interior de las personas* -aprendizaje *evaluativo*- que interactúan. También modifica las *reglas de decisión* para las *futuras* interacciones y trae consigo consecuencias en los *resultados extrínsecos, intrínsecos y trascendentes* tanto para las personas como para la organización.

III.2.5.7. TAH y la Efectividad

⁴⁴⁸ J. Rosanas, profesor del IESE y alumno de JAPL, afirma que cada vez que un “jefe” interacciona con un “subordinado”, por ejemplo: dándole una orden, además de los *resultados* perseguidos, que pueden obtenerse o no, hay otros dos resultados que se dan: *el aprendizaje del subordinado* y *el aprendizaje propio del líder*. Cfr. Rosanas J., ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, No.14, 2006, P.111

⁴⁴⁹ Cfr. Pérez López J. A. *Liderazgo*, Barcelona: IESE, 1997, P.38

⁴⁵⁰ Cfr. Argandoña A., “La ética en la empresa”, Nota técnica, IESE, 1994, P. 1

La continua interacción líder/seguidor *-relación de liderazgo-* es el motor que produce los *resultados* en las dimensiones del *qué* y del *cómo* en las organizaciones, y es responsabilidad del líder maximizarlos en beneficio de la empresa y todos sus componentes o grupos de interés.

A los líderes los evalúan no sólo por sus *resultados* en la obtención de metas y objetivos medibles *-cuantitativos-*, sino por la *forma* como los consiguen *-cualitativos-*. Cuando estos logran consistentemente los fines que se proponen y sus colaboradores están satisfechos, se dice que son “líderes efectivos”.

JAPL no trata el tema de la *efectividad del liderazgo* de manera taxativa ni conceptualmente separada e independiente, como sí lo hacen Hersey y Blanchard. La TAH desarrolla el concepto de *eficacia* en el contexto de *problema* que necesita ser *resuelto* a partir de procesos de *toma de decisiones* y propone tres elementos que deben ser usados como *criterio para evaluar* sus consecuencias en la empresa, y estos son: *eficacia, eficiencia y consistencia* -ya presentados en acápites anteriores-.

La TAH define a la *eficacia* como el *grado de satisfacción* lograda por el *agente activo-líder* por la *ejecución de un plan de acción* que desarrolla el agente reactivo-seguidor, y expresa el *valor* de los *resultados extrínsecos* producidos. La *eficiencia* es el *grado de aprendizaje del agente activo-líder* en tanto que influye en futuras satisfacciones. Representa el valor de los resultados internos producidos por la *ejecución del plan de acción*. La *consistencia* es el *grado de aprendizaje en el agente reactivo-seguidor* generado por los resultados internos en él, que permite prever su comportamiento como condición de la *eficacia futura*.⁴⁵¹

Expresado en términos financieros, Ferreiro y Alcázar -discípulos de JAPL- describen la *eficacia* como *la cantidad de recursos libres para reinvertir* y la expresan a manera de fórmula así: *eficacia* como $E = R - I$, o sea como la diferencia entre los *Recursos Generados* R (el valor del producto o servicio, o ingreso) y los *Incentivos* I (costos necesarios para conseguir que se hagan las acciones necesarias para producir). De tal

⁴⁵¹ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P. 54

modo que se puede decir que la empresa es tanto más *eficaz* cuanto *menor* es la cifra de *incentivos* que hay que desembolsar por la misma producción.⁴⁵²

Una decisión es más *eficiente* en cuanto mejora más la capacidad de la empresa para el desempeño de sus actividades productivas y/o distributivas, es decir, una empresa es más eficiente cuanto más *aprendizaje* genere. Consecuentemente, las *decisiones eficientes* son aquellas que, a través del *aprendizaje* que producen, *logran mejorar la eficiencia* económica de las actividades de la empresa.⁴⁵³

El modelo de la TAH de JAPL contribuye de manera importante al concepto de *efectividad del liderazgo* con una dimensión nueva que es la de la *consistencia* (adicional a las de *eficacia* y *eficiencia*) para *asegurar el futuro de las organizaciones* con base en el *aprendizaje* tanto del agente *activo* como el del agente *reactivo*.

En resumen, aunque JAPL autor de la TAH no usa la expresión *efectividad de liderazgo* (efectividad en la relación entre el *Agente Activo* y *Agente Reactivo*) sí es obvio que considera el proceso de *toma de decisiones* como uno *clave* para los directivos o líderes de la organización. El *liderazgo* se concreta principalmente con *acciones decisorias* que JAPL las evalúa usando tres criterios o dimensiones que son: 1- la capacidad de consecución de resultados (*eficacia-qué* o resultado), 2- el grado de *aprendizaje* del *agente activo* (*eficiencia-cómo* del líder) y 3- el grado de *aprendizaje* del *agente reactivo* (*consistencia-cómo* “previsible” del seguidor) que facilitará futuros y seguidos logros y satisfacciones.

III.2.6. Conclusiones TAH

La TAH es una propuesta de *teoría de la organización* desarrollada por Juan Antonio Pérez López – Profesor del IESE y exponente de la escuela antropológica de la organización – quien se basó para ello en modelos, conceptos, y teorías de filósofos y autores muy importantes desde Aristóteles y S. Tomás, hasta Barnard, Selznick y Simon para construir su modelo integral de organización antropológico que va más allá de las

⁴⁵² Cfr. Ferreiro P., Alcazar M., *Gobierno de personas en la empresa*, PAD, Lima; 2016, P. 111-113

⁴⁵³ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.151

concepciones organizacionales de sus fuentes primarias de inspiración.

Temas tales como sistema libre y abierto, estados de la organización, resultados, motivos, motivación -racional y espontánea / extrínseca, intrínseca y trascendente-, poder y autoridad, modificación de comportamiento, toma de decisiones, aprendizaje -positivo y negativo / operativo y evaluativo-, confianza, eficacia-eficiencia-consistencia, eficacia-atractividad-unidad y otros, son algunos de los muchos conceptos y teorías que el autor integra, relaciona y articula de manera lógica, práctica, y creativa para construir su propuesta de TAH y *modelo antropológico de organización*.

El resultado de todo esto es -en términos de JAPL- un *modelo antropológico* muy original, que integra las variables fundamentales de los modelos precedentes *mecanicista* y *orgánico* de la organización, considerándolos casos particulares del *modelo antropológico*. Este modelo es estudiado y discutido con mucho interés, principalmente en los ámbitos de las escuelas de negocios y empresas donde investigan y trabajan personas cercanas a los protagonistas de esta escuela de pensamiento organizacional. La intención del autor es: “que sea útil para la investigación sobre la *acción humana*, para la utilización en la enseñanza y la consultoría. Se trata de enseñarle a la gente a modificar comportamientos o a orientar mejor su acción.”⁴⁵⁴

Pérez López, como ya lo presenté en detalle, se inspira en diversos *autores fuente* -de gran nivel filosófico y científico organizacional- que le nutren su pensamiento en distintos campos del conocimiento (psicología, psicología social, sociología, antropología, filosofía, economía, administración y otros). En ellos encuentra material y desafío de pensamiento para elaborar y hacer propuestas en temas como motivación, modificación del comportamiento, *management*, liderazgo, decisiones y otros. El autor integra todo este material de manera lógica y muy creativa para elaborar su *teoría de la acción humana* y desarrollar sobre ella la propuesta del *modelo antropológico* de la organización, que explica de distintas formas usando continuamente *tríadas*, para conectar entre sí todos sus conceptos de manera sistemática. A pesar de proponer un modelo altamente consistente, JAPL no siempre es fácil de entender cuando explica los detalles de sus

⁴⁵⁴ Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. INALDE - Universidad de la Sabana, Bogotá, 1999, P.6

teorías debido a la cantidad de *variables* y conceptos que maneja al mismo tiempo.

El modelo de la TAH, como el pensamiento de su autor, es muy *dinámico*, se apoya enfáticamente en los procesos de *aprendizaje* y *crecimiento* para evolucionar de análisis y propuestas *morfológicas*, a *fisiológicas* de la organización, donde describe exhaustivamente su “metabolismo” y abre espacios para hacer propuestas detalladas de mejora organizacional.

Cuando el *líder* y el *seguidor* pueden usar los *conceptos* y el *lenguaje* común que ofrece el *modelo antropológico* del profesor Pérez López, se puede afirmar que la *relación de liderazgo* se fortalece y crece permanentemente por el *aprendizaje* de uno y otro en beneficio del crecimiento y satisfacción de ambos, así como del logro de resultados para la organización.

La TAH y su *modelo antropológico de la organización* establece un *marco* donde ocurre lo que hemos llamado en este trabajo *la relación de liderazgo*, definida por el *líder - agente activo-* y el *seguidor -agente reactivo-*. Surgen en este campo una serie de elementos que los actores deben saber manejar y resolver, como son: *motivos* y *motivación* -extrínseca, intrínseca y trascendente-, *resultados* -extrínsecos, internos y externos-, *capacidades directivas* -estratega, ejecutivo y líder-, *variables de estado de la organización* -eficacia, atraktividad y unidad-, *criterios de decisiones* -eficacia, eficiencia y consistencia- *confianza*, *aprendizaje* operativo y evaluativo, y otros más que les ayudarán a conseguir los *resultados* y metas tanto de *empleados* como de la *organización* en balance entre lo *económico*, *social* y *moral*.

Es en este *campo*, que acabo de describir en el párrafo anterior, donde -en palabras de K. Lewin- están presentes todas esas fuerzas que actúan en el territorio de la *relación de liderazgo* y donde ocurren las *transacciones* entre el *líder -agente activo-* y el *seguidor -agente reactivo-*. Es en ese *campo* donde cabe afirmar que se puede analizar y describir la *relación de liderazgo* en términos de los *siete dominios o variables* -poder, libertad, ética, motivación, decisión, aprendizaje y efectividad, que propuse en la segunda parte del capítulo II.

Cierro este sub-capítulo comentando de manera muy resumida la manera como la TAH

aborda los siete dominios de la Relación de Liderazgo propuestos en este trabajo. El *poder* en la TAH se desarrolla fundamentalmente desde el punto de vista de *autoridad personal* que corre de abajo hacia arriba en las organizaciones y no está centrado en el líder sino en el *seguidor*; la *libertad* es totalmente explícita y se ejerce en un *sistema -libre- de persona -libre y ultraestable-*, se convierte en un requisito indispensable del modelo; la *ética* está considerada como una condición de la *consistencia* y es un elemento presente e indispensable en todos los elementos del modelo. La *motivación* es una variable explícita, esencial y transversal en el modelo antropológico, esta tríada -extrínseca, intrínseca y trascendente- está siempre presente y conectada con todos los elementos del modelo para entender las bases y resortes del comportamiento humano y su proceso de decisión. Las *decisiones* son *iniciadoras* implícitas de la *acción humana*, y en el modelo antropológico están ligadas explícitamente a la forma más *efectiva* de tomarlas en función de los niveles de *impacto* en la *eficacia* -económico-, *eficiencia* -social-, y *consistencia* -moral/ético-. El *aprendizaje* se asimila de hecho al *cambio* tanto del *agente activo* como el *reactivo* y es el producto de los resultados o experiencias en cada interacción, este puede ser *positivo* o *negativo* y *operativo* o *evaluativo*. La *efectividad* del *liderazgo* no es explícita en JAPL, pero su teoría la desarrolla a través del concepto de *eficacia*, en el contexto de *problema* que necesita ser *resuelto*, a partir de procesos de *toma de decisiones*, y propone para ello tres elementos que deben ser usados como criterio para evaluar sus consecuencias en la empresa, y estos son: *eficacia*, *eficiencia* y *consistencia*.

En términos de los *siete dominios* de la *relación de liderazgo* propuestos en este trabajo, el autor de la TAH, les da diferente énfasis y peso en el desarrollo de su propuesta, algunos los plantea de manera más explícita que otros en función de los temas que esté desarrollando. Todos los *dominios* son tratados de manera mutuamente dependiente y están interconectados en el *modelo antropológico* como se vio en el párrafo anterior.

A pesar de que el *modelo antropológico* de la Organización y la TAH son estudiados e investigados ampliamente en escuelas de negocios muy reconocidas, y aplicados en empresas muy importantes, no tiene todavía la base de seguidores o “practitioners” que merece la calidad de la propuesta integral de JAPL. Es quizá por ello que tampoco, hasta ahora, sus modelos y teorías hayan sido criticados de fondo por el mundo académico o empresarial.

III.3. Conclusiones capítulo III

En este tercer capítulo me propuse describir los modelos de las *teorías de Liderazgo Situacional* y de la *Acción Humana* -con su *modelo antropológico de la organización*- y ver cómo estas abordan y describen la *relación de liderazgo* en términos de los *siete dominios* definidos en el capítulo II. La aspiración fue contestar la pregunta *¿Qué son las teorías de Liderazgo Situacional (TLS) y de la Acción Humana (TAH), y cómo describen estas la relación de liderazgo en función de los siete dominios: 1- poder, 2- libertad, 3- ética, 4- motivación, 5- decisión, 6- aprendizaje y 7- efectividad?*

Para desarrollar lo anterior presenté detalladamente, en la primera parte del capítulo, las teorías de *liderazgo situacional* y de la *acción humana*, para luego describir, en el segundo, la *relación de liderazgo* en cada una, en función de los *siete dominios* definidos en este estudio.

Se mostró en este capítulo cómo la TLS es una *teoría de liderazgo* de la escuela de las *ciencias del comportamiento* -psicología y psicología social-, con un enfoque *intuitivo*, muy conocida en los ámbitos académicos y empresariales en todo el mundo, con millones de personas que han pasado por programas de formación en ese modelo; sus autores -Hersey y Blanchard- proponen un *constructo integrado* de manera creativa y novedosa, a partir de teorías y conceptos de otros autores muy importantes en distintos campos de las *ciencias del comportamiento* y el *management*. Esta teoría, así como ha tenido una amplia acogida y aplicación en el mundo *corporativo* y de la *praxis*, ha tenido también críticas en el mundo *académico* por considerarse que no tiene todavía la consistencia estadística que demuestre plenamente su validez empírica.

Vimos también que en términos de los *siete dominios de la relación de liderazgo*, la TLS aborda el *poder* más centrado en el líder, la *libertad* se asume implícitamente en el modelo, así como la *ética* que la relaciona en términos de “integridad” en la relación; la *motivación* es un elemento importante para aprender a conocer los “resortes” del comportamiento humano y constituye uno de los elementos a evaluar en el nivel de *madurez* del seguidor para adaptar el *estilo de liderazgo* apropiado; en las *decisiones* hace un paralelo entre *estilo de liderazgo* y los estilos de toma de *decisiones*, en función del nivel de madurez; el *aprendizaje* no es explícito en este modelo, pero se relaciona

directamente al cambio o *modificación de comportamiento*, que debe ser permanente; la *efectividad del liderazgo* es punto central en la TLS, pues la mayor responsabilidad de todo *líder* es ser *efectivo* en la manera como *adapta* de manera óptima su *estilo* de dirección a *cada situación*, para conseguir las metas tanto del *individuo* como de la *organización*.

Fue claro también en este capítulo III que la TAH está vinculada a una teoría *antropológica* de la *organización*, que tiene seguidores académicos e investigadores en diferentes universidades y escuelas importantes de negocios en el mundo, y que sus principios se aplican exitosamente en organizaciones donde trabajan seguidores convencidos de esa escuela de pensamiento. Su autor integra, de manera muy completa y original, conceptos e ideas de importantes filósofos, autores, científicos del *management*, la sociología y la antropología, para proponer una teoría integral de *acción humana* con un *modelo antropológico de organización*, que ensambla de manera progresiva los paradigmas mecanicista, orgánico y antropológico. Esta teoría no tiene críticas importantes que estén ampliamente difundidas en el mundo práctico ni académico.

En cuanto a los *siete dominios de la relación de liderazgo*, la manera como la TAH y su modelo antropológico de la organización aborda el *poder* es con una interpretación más próxima a la *autoridad personal* que al poder posicional, afirma que el seguidor es quien “otorga” la autoridad al líder. La *libertad* está explícita desde el principio tanto para el sistema como para la persona; la *ética* está implícita de manera transversal al modelo y se explicita para caracterizarla como una condición clave de la “consistencia”; la *motivación* es central en la TAH y modelo antropológico de la organización, pues explica los “resortes” de la acción humana, además hace el papel de “conector triádico” de las diferentes piezas que construyen el modelo. El tema de las *decisiones* la TAH lo trata desde la visión de la toma efectiva de decisiones, y evalúa tres factores como criterio para ello. La *decisión* es el “disparador” de la “acción humana”. El *aprendizaje* es explícito en el modelo y se entiende como el resultado de las experiencias positivas y negativas de la interacción entre el agente activo y el reactivo que hace que las personas “sean más” y puedan “hacer más” como fruto de su naturaleza “ultraestable”. La *efectividad del liderazgo* no es explícita en el modelo, pero a partir del concepto de JAPL de “problema” que requiere ser *resuelto* por el directivo, este debe tomar las mejores *decisiones actuando*

a la luz de los tres *criterios* -eficacia, eficiencia y consistencia- para asegurar su máxima *efectividad* como líder.

Como una derivada más del análisis comparativo general entre las teorías de la TAH y TLS hechos en este capítulo, mencionaré a continuación, de manera resumida, algunos elementos coincidentes y otros en los que difieren dichas teorías.

Las dos teorías -TLS y TAH-, sin importar que una sea de *liderazgo* y la otra de *organización*, o tengan origen en escuelas *psicológicas* o *antropológicas*, respectivamente, me sirven para establecer en ellas un “campo dinámico” donde puedo definir, describir y analizar la *relación de liderazgo* en función de las *siete variables identificadas en este estudio*. Poder, libertad, ética, motivación, decisiones, aprendizaje y efectividad.

Los autores de las dos teorías “ponen juntos” elementos, teorías y conceptos de terceros -todos muy importantes- de una forma muy original y creativa, con diferentes niveles de *complejidad* – más la TAH que la TLS- o *intuición*, -más la TLS que TAH- para hacer una propuesta coherente, consistente, y aplicable en la vida real, que está sujeta a escrutinio y crítica de académicos y “practitioners”.

Cuando la TLS y la TAH explican sus planteamientos y *modelos*, utilizan un gran número de variables -más la TAH que la TLS-, pero cuando nos enfocamos en la *relación de liderazgo*, en ambos casos, encontramos que son mayoritariamente comunes, aunque en cada modelo hay unas variables más explícitas o implícitas que otras, y los autores dan más peso a unas variables que a otras, reflejando el sesgo de su escuela de pensamiento. En el capítulo IV profundizaré en este análisis.

Después del análisis hecho hasta este punto en este trabajo, es razonable afirmar que los dos modelos -TLS y TAH- son *comportamentales*, uno inspirado desde la óptica de la *psicología* y el otro desde la *antropología*. Se centran en la *acción de las personas*, su *relación*, la modificación efectiva del *comportamiento*, y en la búsqueda de la satisfacción equilibrada de objetivos individuales y organizacionales.

La *efectividad del liderazgo* la entiende la TLS como una capacidad de *adaptación de estilo* óptima a una situación dada, cuando la TAH la interpreta bajo la mira de un

problema que debe ser *resuelto* con una *decisión* “efectiva”.

Por último, los dos modelos ofrecen *conceptos y lenguaje común* a los actores de la *relación de liderazgo* -líder y seguidor- para que la entiendan a profundidad y de ese modo, la transformen, re-construyan y desarrollen positiva y continuamente.

Este capítulo III fue una tarea preparatoria en el sentido de entender a profundidad las teorías del LS y la TAH, y ver cómo en ellas se puede determinar un “campo dinámico” -K. Lewin- para definir, describir y analizar la *relación de liderazgo* en función de los *siete dominios* presentados en el capítulo II de esta investigación. En el siguiente capítulo IV, que será el último, completaré la tarea de comparación detallada y exhaustiva de la forma como la TAH y la TLS abordan y describen, basado en los siete dominios, la *relación de liderazgo*, identificando sus suficiencias, insuficiencias y posibilidades de complementación.

Capítulo IV

Diálogo TLS y TAH: Relación de liderazgo y los Siete Dominios

Introducción

Hasta este punto del presente trabajo de investigación hemos contestado las siguientes preguntas: En el Capítulo I, ¿Cuál es el marco teórico de “liderazgo” que usamos para contextualizar el concepto *Relación de Liderazgo*? En el Capítulo II, ¿Qué entendemos por *Relación de Liderazgo*? ¿Cuál es su naturaleza? y ¿Cuáles son las *siete variables-dominios* que utilizamos para describirla y analizarla? En el Capítulo III contestamos las preguntas, ¿En qué consisten las teorías TLS y TAH? y ¿Cómo describen estas la *Relación de Liderazgo* en función de los *siete dominios* propuestos?

Con todo este material desarrollado y consignado en los tres primeros capítulos, producto de las respuestas a las preguntas antes mencionadas, me dispongo a contestar la última pregunta, correspondiente al Capítulo IV de esta investigación. ¿*Cómo contrastan las teorías de TLS y la TAH, en la forma de concebir y describir la “Relación de Liderazgo” en cada uno de los siete dominios?*

La forma de *contrastar* las dos teorías en este capítulo será diferente a la utilizada hasta ahora, en el sentido de que, comparado con los anteriores, mi contribución personal como autor será mayor y más obvia, a partir de mi propio pensamiento y experiencia, esperando que los lectores la encuentren de interés. Buscaré elementos *adicionales* de análisis que considero importantes e interesantes que no hayan sido tratados hasta ahora, o no haya profundizado o conectado de la manera como lo haré en este cuarto y último capítulo, que tiene carácter *conclusivo*.

Por las razones anteriores, es importante advertir que este capítulo será el de menor extensión y menos cantidad de citas bibliográficas, por tener un objetivo menos *monográfico*, y más *analítico* y *conclusivo*. Como consecuencia, el empeño estará fundamentalmente dirigido a *comparar, analizar, concluir y dejar planteados algunos pensamientos* en cada una de las siete dimensiones de la *relación de liderazgo* para *futuros desarrollos*. De esta forma pondré en *diálogo* a las dos teorías -TLS y TAH- en el marco de la *Relación de Liderazgo*, y lo desarrollaré en siete subcapítulos, que tendrán

el mismo esquema, uno para cada uno de los *dominios*.

Para desarrollar lo que acabo de proponer intentaré no ser repetitivo, tomando distancia de los autores fuente y haciendo una especie de “segunda ronda” más elevada de pensamiento y análisis, buscando hacer interconexiones entre distintos campos temáticos de las dos teorías en estudio, de tal manera, que pueda *poner en diálogo* cada uno de los *siete dominios*, mostrando los *elementos conceptuales comunes, diferentes y complementarios*.

Entrando en materia, recordemos rápidamente el *por qué* y *cómo* de *los siete dominios de la relación de liderazgo*: en el acápite II.2 propuse que para describir, entender y analizar integralmente la *relación diádica líder – seguidor* o *relación de liderazgo*, que es el núcleo de esta investigación, lo haría apoyado en una serie de variables (dominios) que la componen y caracterizan; afirmé, que esta *relación* es dinámica y tiene la capacidad de convertir *situaciones posibles en hechos concretos*. Como lo anterior lo abordé con una lógica aristotélica de “Potencia-Acto”, propuse de una manera ordenada *siete dominios* o variables de la *Relación de Liderazgo*, siguiendo un proceso que permite el movimiento desde una posición donde se tiene la “capacidad de” hacer algo (*Potencia-Poder*) hasta otra donde se completa la “realización” de ese algo (*Acto-Efectividad*). La propuesta resultante fue una serie ordenada -en el espacio/tiempo- de *siete dominios* que son: *Poder, Libertad, Ética, Motivación, Decisión, Aprendizaje y Efectividad*.

La *lógica de los siete dominios de la relación de liderazgo en perspectiva* la resumo de la siguiente manera: El *líder y seguidor* en su *relación de liderazgo* tienen 1) *Poder*, o sea la capacidad de hacer algo, para lo cual ejercen su 2) *Libertad* de pensamiento y acción, en un marco de 3) *Ética* para buscar el bien, estimulados por la 4) *Motivación*, para hacerlo por las razones correctas, tomando 5) *Decisiones* que garanticen que se escoge el mejor camino de *acción*, a partir del cual hay un 6) *Aprendizaje* continuo que permite a ambos -L/S- hacerlo cada vez mejor, y que por último, garantice la 7) *Efectividad* en el logro del *qué* y el *cómo* del resultado. Todos estos dominios son *importantes, relevantes*, de *interés* académico para mí como autor, están *presentes* en los planteamientos de las TLS y TAH, son *identificables y diferenciables*, y, por último, son *instrumentales* para la *relación de liderazgo* en el cumplimiento de los *objetivos del trabajo*.

Los *siete dominios* de la *Relación de Liderazgo* los *contextualizo* en este estudio en la *teoría de campo dinámico* de K. Lewin, que la toma de la física para explicar “una zona del espacio” -*Relación de Liderazgo*- donde existen unas *propiedades* (7 dominios en nuestro caso) que se pueden *representar* por magnitudes o *variables* que se *asocian* para su *descripción*.

En cada uno de los *siete dominios*, que conforman el *campo dinámico de la Relación de Liderazgo*, se generan *tensiones* por la existencia de *brechas* -diferencias entre los objetivos y la situación actual- que se busca *cerrar* para satisfacer *necesidades* específicas de los *actores*. Todas estas *tensiones*, en su conjunto, producen un *campo de fuerzas* con valencias distintas en la *Relación de Liderazgo*, donde al final hay una *actividad resultante* que actúa a *favor* o en *contra* de ese *algo* que se quiere obtener.

Mi propósito al usar estos *siete dominios*, enmarcados en la teoría del *Campo Dinámico* de K. Lewin, es el de tratar de *describir* y *explicar* de una forma sistemática, integral e interdependiente, la *relación de liderazgo* en función de ellos, yendo más allá de las “simples reacciones”, como lo hace el *conductismo*.

En resumen, me propongo hacer un análisis *comparativo* y *dialógico* de la manera como las teorías TLS y TAH conciben y abordan la *relación de liderazgo* a partir de cada uno de los *siete dominios* que conforman su *campo dinámico*.

IV.1. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y Poder

Comienzo por recordar que es muy común que se considere el *poder* como “El primer componente del liderazgo.”⁴⁵⁵ Por esta razón, y apoyado en la lógica aristotélica “potencia-acto”, incluyo el *poder* como el primer elemento o *dominio* -de siete- del *campo dinámico* con el que describo y analizo la *Relación de Liderazgo*. La dinámica correcta y completa de esta *relación* es la que permite a la díada líder-seguidor convertir el *poder* de los *intervinientes* en *hechos* y *resultados* concretos, palpables y eficientes.

Ciertamente el *poder* tiene que ver de manera directa con la *Relación de Liderazgo*, pues los líderes lo usan para *influir* de distintas formas en el *comportamiento de otros* para el

⁴⁵⁵ Koontz H., y Weihrich H., *Elementos de Administración*, 2013, McGraw-Hill, México, P.303

logro de las metas organizacionales. Cada forma de *poder* ejercido provocará un tipo distinto de *respuesta-obediencia* del otro *actor* de la relación, constriñendo o facilitando la *acción* del ser humano.

Por lo anterior, para el *líder* es muy importante entender su propia concepción del *poder*, comprender cómo lo *utiliza*, conocer las *fuentes* del mismo, ser consciente de su propio *estilo de liderazgo*, evaluar su *impacto* en los seguidores y resultados, y aprender a usarlo de manera *ética* y *efectiva* para conseguir de manera balanceada los *objetivos* organizacionales y personales. Como la *relación de liderazgo* tiene *carácter recíproco*, debemos tener muy claro también que, para los *seguidores* es muy importante tomar conciencia del *peso* que tiene su *poder* en la *relación*, ser coherentes con la forma de *ejercerlo*, y analizar los *resultados* sobrevinientes del *uso* del mismo en el cumplimiento de los *objetivos*.

Las teorías TLS y TAH, a pesar de entender ambas el *poder* como una *potencialidad* en la capacidad de *influir*, tienen formas diferentes de abordar el tema en la *relación líder-seguidor*. La primera lo ve como un *recurso* que utiliza un líder para ganar *resultados* organizacionales y *compromiso* individual, mientras que la segunda lo considera como un *instrumento* para *controlar externamente* las acciones de otras personas.

Veamos cómo contrastan en detalle las dos teorías con respecto a esta primera dimensión de la *relación de liderazgo*: el *poder*.

IV.1.1. Definición de Poder

Poder viene del latino *potēre* que significa tener expedita la *facultad de hacer algo*. Los tratadistas le dan al *poder* muchas definiciones, pero todos ellos lo describen como una *capacidad o habilidad* para desarrollar una *acción*, por lo que, en términos organizacionales, implica tener *control* o *dominio* sobre alguien para *mandar* y *lograr* algo.⁴⁵⁶ Las teorías TLS y TAH tienen en común que conciben el *poder* como la *potencialidad* o capacidad de *influir* a otros en su *comportamiento* para el logro de *objetivos*.

⁴⁵⁶ Cfr. <http://dle.rae.es/?id=TU1KCfY|TU2nLT0>, consultado abril 9, 2017

IV.1.2. Abordaje del Poder en la TLS

Hersey y Blanchard definen *liderazgo* como “todo intento de influenciar a otros” y *poder*, como “la *potencialidad de influir*, un *recurso* que capacita al líder para conseguir el *cumplimiento y compromiso* de otros”⁴⁵⁷. Es claro entonces que con el uso del *poder* se obtienen, de manera equilibrada para la organización y las personas, *resultados - cumplimiento- y satisfacción -compromiso-*, dándole a este *-poder-* un carácter de *instrumental* en la *relación de liderazgo*, y creando *posibilidades* de hacer y conseguir *algo que todavía no existe, que no es un acto*.

Para la TLS el *poder* es el elemento primigenio del *liderazgo*, desde el cual se abren las *posibilidades* de conseguir *cambios* deseados en el comportamiento de otros. Para Hersey y Blanchard el *poder* y el *liderazgo* son inseparables, pues el *poder* es el medio de conseguir la *obediencia* y ser capaz de *influir* en el comportamiento del seguidor. Cuando se ejerce el *poder*, bien sea *posicional* o *personal*, se incrementa la *posibilidad* de que los seguidores, o grupos de ellos, adopten un *cambio deseado* de comportamiento, lo que ellos llaman “*influencia*”. Por esta razón, el *líder situacional* debe ser consciente y entender plenamente el uso e impacto del *poder* en los distintos *estilos de liderazgo* (Dirigir, Entrenar, Apoyar, Delegar) para poder *influir* exitosamente desde cada uno de ellos en el logro de los *resultados* y la *satisfacción*.

Hersey y Blanchard ensamblaron su modelo 3D de *Liderazgo Situacional* a partir de un plano cartesiano (“comportamiento del líder” - Tarea vs. Relación -) sobre el cual relacionan una tercera variable, “*madurez o desarrollo del seguidor*”. Esta *herramienta* es utilizada para *identificar* de una manera *prescriptiva* el *estilo* de liderazgo más *efectivo* en cada situación. La TLS correlaciona los *estilos* de liderazgo con diferentes *fuentes de poder*. Los líderes situacionales deben saber qué tipo-fuente de *poder* conviene usar en cada situación en función del nivel de *madurez* del seguidor. Se define esta última en términos de *competencia*, *actitud*, y tipo de *tarea* que debe realizar.

Los modelos de *poder* sobre los cuales estos autores se apoyan principalmente son los de A. Etzioni *-poder posicional y personal-* y el de French y Raven *-fuentes del poder social-*

⁴⁵⁷ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P.140

una escala más amplia que modifican ellos, donde plantean siete *fuentes del poder* que van desde el poder del *experto* (personal) hasta el poder *coercitivo* (posicional). Consideran cada tipo de *poder* como único y distintivo, y todos ellos en su conjunto constituyen un *sistema de influencia interactivo* donde se *afectan mutuamente*.

Para la TLS el tipo *óptimo* de *poder* a ser utilizado por el líder, en una situación dada, es el resultado de un “algoritmo” que *maximiza la efectividad* de su uso, en función de variables como el *nivel de desarrollo* o madurez del seguidor, que a su vez se calcula con base en tres variables -capacidades, actitudes y tipo de tarea-, y del *tipo de tarea* que debe desarrollar. Es cuestión de seguir una *prescripción* guiada por un modelo multidimensional, que garantiza una alta probabilidad de éxito si el líder se *ajusta efectivamente* al *estilo de liderazgo* y *tipo de fuente de poder* adecuado.

Hersey y Blanchard son conscientes de que cada tipo de *poder* utilizado por el *líder* -acción- produce un tipo de respuesta -reacción- por parte del *seguidor*, y por esta razón, en cada caso, se generan entre líder y seguidor, distintas relaciones de *poder-obediencia*. No hay una que sea por principio mejor que otra, el líder debe elegir en función del *nivel de desarrollo o madurez* del seguidor; cuanto más maduro sea, el líder podrá usar fuentes *más personales* de *poder*, y contrariamente, frente a uno con menor nivel de desarrollo, el líder deberá usar fuentes *más posicionales* de *poder*. Los *líderes situacionales* efectivos ganan *poder personal* y construyen *poder posicional* para maximizar su potencial de *influencia*, esto les permite tener una alta probabilidad de éxito en *inducir* y *apoyar* a sus equipos en el *cumplimiento* de metas y *compromiso* personal.

P. Hersey menciona que hay una especie de “círculo virtuoso” para el *líder* cuando convergen dos situaciones: 1. Los *colaboradores* están dispuestos a *seguir* al *líder* porque perciben que este tiene el *poder* para darles *reconocimiento* o *sancionarlos*. 2. Igualmente, hacia arriba en la organización, los jefes del *líder* están dispuestos a *delegarle* más *poder posicional* porque ven que él tiene más *poder personal* sobre sus seguidores. Lo anterior permite al líder conseguir resultados más efectivamente.⁴⁵⁸ De esta forma los líderes pueden forjarse una *aceptación* y *apoyo* por parte de los *colaboradores* y

⁴⁵⁸ Cfr. Hersey P., *The Situational Leader*, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985, P. 81-82

superiores cuando son capaces de utilizar *efectivamente* su *poder personal y posicional*.

IV.1.3. Abordaje del Poder en la TAH

Para J.A. Pérez López, autor de la teoría de la acción humana (TAH), “El *poder* significa la capacidad de *influir* a través de la *coacción externa* –poco importa que los estímulos coactivos sean positivos o negativos- en el comportamiento de otras personas. El *poder* tiene, pues, una *instrumentalidad para controlar externamente* las acciones de otros agentes.”⁴⁵⁹ Puedo inferir de la anterior cita que cuando el profesor Pérez López habla de *poder* lo hace, en gran medida, en referencia al rol o *posición* que desempeña el actor.

Pero el *poder* es entendido también por la TAH como la capacidad de *influir* para hacer algo, y la *influencia* tiene para JAPL un *doble principio* sobre el cual ya he profundizado en capítulos anteriores, que es el de *potestas* y *auctoritas*. El *poder-potestas* es la capacidad de *influir* por *coacción* o *control externo* en las acciones de otros, lo que me lleva a corroborar que lo concibe como algo *instrumental* para controlar externamente, fundado en lo *posicional* y *jerárquico*. Por otro lado, la *autoridad-auctoritas*, es la capacidad de *influir* por *convencimiento* y ser *referencia* o *ejemplo* a seguir por otros, al ser reconocido su *conocimiento* y *capacidad personal*. La TAH otorga mucho más valor a la *autoridad-auctoritas*, que al *poder-potestas*, cuando de *influir* se trata, por cuanto este último incrementa la *resistencia* y disminuye la *atractividad*, haciendo más difícil cualquier intento de *transformación* o apelación a la *colaboración* en la consecución de las metas organizacionales. El mismo JAPL afirma que el *poder* no será más necesario para influenciar a otros cuando haya una verdadera *autoridad* que consiga la *unidad* en la organización.

Señala el profesor Pérez López: “Sin la noción de *autoridad*, sería ininteligible el funcionamiento de cualquier organización humana: si el *poder* fuese el único principio capaz de coordinar las acciones individuales, la propia idea de una organización de *seres libres* resultaría contradictoria.”⁴⁶⁰ Si nuestra concepción de la *organización* incluye el convencimiento de que está basada en *relaciones* y constituida por seres *libres*, entonces será claro que la sola utilización del *poder* (potestas) como instrumento de *influencia* –

⁴⁵⁹ Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, p. 42

⁴⁶⁰ Idem., p. 38

liderazgo- es insuficiente para el manejo de la misma.

La TAH concibe la *relación de liderazgo* -entre el agente activo AA (líder) y el agente reactivo AR (seguidor)- como un *sistema libre*, por lo que el *poder* no puede minar la *libertad* de los individuos. En este contexto podemos entender que solamente cuando el AR ejerce su *libre voluntad* para actuar en línea con la dirección ejercida por el AA, es cuando le reconoce *autoridad-auctoritas* y, por lo tanto, acepta actuar de acuerdo a su pedido y guía. Así las cosas, puedo afirmar que, en términos de la TAH, si bien es cierto que el *poder* (potestas) baja por la jerarquía, la *autoridad* (auctoritas) sube por la estructura de colaboradores que *aceptan libre y voluntariamente* la dirección de alguien a quien respetan y siguen por razones de *conocimiento y habilidades personales*, además de ver con claridad la *conveniencia colectiva de su acción*.

Cuando JAPL presenta su *teoría antropológica de la organización*, correlaciona cada uno de los tres *paradigmas* con un *tipo de poder y motivación* distintivo. Desde el *poder coactivo* para influir por *motivos extrínsecos* en la escuela *mecanicista*, al *poder persuasivo* de la *psicosociológica* para influir por *motivos intrínsecos* y, por último, el *poder afectivo* para influir por *motivos trascendentes* en la *antropológica*. El mensaje es claro: en la medida que las *organizaciones* se van desarrollando, y el ser humano va tomando el lugar que le corresponde, el tipo de *poder* prevalente va evolucionando de “afuera hacia dentro” (Organización → Hombre) a uno fundamentalmente de “dentro hacia fuera” (Hombre → Organización) para concluir, al final, en un tipo de organización con un enfoque realmente *antropológico*.

IV.1.4. Contraste -diálogo- TLS y TAH sobre el Poder

¿Cómo comparan las dos teorías en la manera como abordan el *poder* en el marco de la *relación de liderazgo*?

IV.1.4.1. Elementos comunes:

Comienzo por decir que para las dos teorías el *poder es un medio de influencia*, la TAH lo llama “herramienta” y la TLS lo llama “recurso”, por lo que, en último término, para ambas teorías el *poder es instrumental* en la *relación de liderazgo*. Ambas consideran los mismos elementos de *influencia*: el *poder personal* y el *posicional*.

La TLS considera en su modelo *siete fuentes del poder*, que proponen Hersey y Blanchard, inspirados en el modelo original de *cinco bases del poder social* de French y Raven. La TAH se apoya en el *doble principio de la influencia -potestas y auctoritas-* haciendo mucho énfasis en que direccional e *idealmente* se debe buscar más el uso del poder *personal -auctoritas-* sobre el jerárquico o *posicional -potestas-*. Los *extremos de la escala* de siete fuentes de poder de la TLS *-coercitivo y experto-* coinciden respectivamente con los conceptos puros de *potestas* y *auctoritas*, y con los dos extremos de la serie de poder *coactivo, persuasivo* y *afectivo* que propone la TAH.

Para la TLS, un seguidor *maduro* (tiene la *competencia, actitud* y *conoce* la tarea) requiere de un líder cuyo *poder* repose en el *poder personal* (referencia, experto) con un *estilo* de dirección más cercano al concepto de *auctoritas* del TAH, y uno *inmaduro* (sin *competencia, actitud, ni conocimiento* de tarea), requiere un *estilo* de liderazgo más cercano al de *potestas*. Esta afirmación válida para la TLS estaría en concordancia con lo que plantea JAPL – TAH para las situaciones cuando el *poder* ya no es más necesario y es reemplazado completamente por la *autoridad*, y la contraria.

Tanto la TLS como la TAH reconocen que en la medida que la *madurez* es mayor en la relación Líder-Seguidor, la necesidad del *poder -coercitivo-*, entendido como *potestas*, es menos necesario. Sin embargo, la TLS, por ser *situacional*, es enfática en mostrar que en situaciones de bajo nivel de *madurez* la fuente de poder que es más *efectiva* es la jerárquica - coercitiva- y esta emana de *potestas*.

Direccionalmente, las dos teorías -TLS y TAH- muestran la *intención* que debe tener un buen *líder* en el sentido de *desarrollar* a sus seguidores hacia la *madurez* para que cada vez sea menos necesario el *poder coercitivo* y sea posible ejercer plenamente el *poder personal* o *autoridad* con todas sus ventajas.

Hay una coincidencia de pensamiento de JAPL -TAH- con French y Raven (inspiradores de las fuentes del poder en la TLS) con respecto al hecho de que, en la práctica, cuando se usa el *poder coercitivo* se incrementa la *resistencia* y se pierde la *atractividad*, en cambio cuando se incrementa la *recompensa*, también lo hace la *atractividad* y disminuye

la *resistencia*.⁴⁶¹

IV.1.4.2. Elementos Diferentes:

Una de las diferencias importantes entre la TLS y la TAH es la forma como la TAH usa la palabra *poder* en el contexto de la *relación de liderazgo*. La TAH usa el doble principio de *poder – autoridad* para entender la *influencia*, por lo tanto, la expresión “poder” la relaciona con la *capacidad de influir a través de la coacción externa* o “potestas”, independiente siempre del concepto *autoridad*. La TLS cuando habla de *poder* lo hace de una manera *integral*, inicialmente basado en los conceptos de A. Etzioni de *poder posicional y personal*, para luego considerar una escala progresiva de siete *fuentes de poder* -basadas en French y Raven- que cubre todo el rango, y va de *potestas* hasta *auctoritas*.

Mientras que para la TAH el *ideal* buscado es el uso de la *autoridad*, para la TLS es válido y *efectivo* el uso de cualquiera de las *fuentes de poder* dependiendo de la situación y *nivel* de desarrollo o *madurez* del seguidor.

La TAH es explícita cuando afirma que la *autoridad* tiene la capacidad de *unir* más a las personas en las organizaciones y que por ello podría llegar a ser más fuerte que el *poder*⁴⁶². En su lugar, la TLS considera admisible y correcto el uso de cualquier opción de *poder* en función de la situación que enfrente. Es *válido* para la TLS el uso de la *coacción externa* en una situación de *emergencia* o *riesgo*, donde esa sea la manera de conseguir la *unidad*, así como también es válido, para conseguir la *unidad*, acudir al *poder de referencia* y ejemplo *personal* en momentos trascendentes de *inspiración* y *transformación*.

La TLS *no es taxativa* ni da prioridad al *impacto* del uso del *poder* sobre la *libertad* de los individuos en las organizaciones, como sí lo hace la TAH. Comparto un ejemplo: cuando JAPL afirma que si el *poder coactivo* en las organizaciones *mecanicistas*, o *manipulativo* en las *psicosociológicas*, fuesen los únicos *principios* capaces de coordinar

⁴⁶¹ Cfr. French J. R. P. y Raven B., The bases of Social Power, *Classics of Organizational Behavior*, 2011, Long Grove, IL: Waveland Press, Inc. (Reprinted Institute of Social Research), 1959, P. 398-402

⁴⁶² Cfr. Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, P. 38

las *acciones personales*, la idea de una *organización de seres libres* resultaría *contradictoria*.⁴⁶³

La TLS por tener una naturaleza más *prescriptiva*, afirma que el *poder* es cuestión de “percepción e interpretación”, que “se usa, o se pierde”, por lo tanto, da *recomendaciones de qué hacer y cómo* seguir disciplinadamente su “algoritmo” de *diagnóstico* y guía de *acción*, este *modelo* le permite al líder identificar en cada caso la fuente óptima de *poder* y forma de utilizarlo. La TAH por ser más *prospectiva*, *no* sigue ese tipo de *algoritmos* ni pasos pre-establecidos, por el contrario, su *modelo* invita permanentemente al *análisis* y *reflexión* para responder *proactivamente* a las necesidades y *anticiparse*.

En ambas teorías el *poder* es *instrumental* en la *relación de liderazgo*, sin embargo, se debe tener claro que la TLS concibe el *poder* -que incluye los dos conceptos de *potestas* y *auctoritas*- como un “recurso” para conseguir *transacciones sociales* que dan *resultados*, mientras que para la TAH el *poder* es una “herramienta” de *dominación* que concede *control externo*. La razón de esta diferencia es la decisión de la TAH de usar el término *poder* en el sentido único de *potestas*.

Si bien es cierto que tanto la TLS como la TAH reconocen que en la medida que el nivel de *madurez* es mayor en la relación Líder-Seguidor, la necesidad de *autoridad -referencia-*, entendida como *auctoritas*, es más necesaria, la TLS, por ser *situacional*, es enfática en mostrar que en situaciones de *bajo* nivel de *madurez* la fuente de *poder* que es más *efectiva* es la *jerárquica -coercitiva-* y ésta emana de *potestas*.

Para la TLS el *poder personal* se manifiesta “en la medida en que los seguidores respetan, están comprometidos con su líder y se sienten bien.”⁴⁶⁴. El *poder personal* para la TAH, en su máxima expresión, supera el ámbito inter-personal del respeto, compromiso y bienestar, y lo proyecta a un nivel superior, al de ser capaz de lograr la *unidad* en la organización.

Si el *poder* se considera *función de dependencia* en la *relación de liderazgo*, la TLS es la

⁴⁶³ Cfr. Pérez López, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid: Rialp, 2006, P. 87

⁴⁶⁴ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 141

que más enfatiza dicha *dependencia* del *seguidor* en la relación al *líder*. La TAH es más clara en mostrar una relación de mutua dependencia o *interdependencia* entre el *agente activo* y el *agente reactivo*.

Para efectos de *comparación* puedo equiparar los *extremos* de las dos escalas -TLS/TAH- alineando el *poder coercitivo* con *potestas* y el de *experto* a *auctoritas*. Entre los dos extremos del *doble principio de influencia* de la TAH -*potestas* y *auctoritas*- se hallan los tres *tipos de poder* de los paradigmas *mecanicista*, *psicosociológico* y *antropológico* que son: *coactivo*, *persuasivo* y *afectivo*, y las siete fuentes de poder de la TLS: *coercitivo*, *conexión*, *recompensa*, *legitimidad*, *referente*, *información* y *experto*.

A continuación, **Tabla 5. Comparación escalas de poder** en la forma como lo representa el autor:

Doble principio Influencia TAH	Potestas Poder						Auctoritas Autoridad
Tipos de Poder A. Etzioni	Posicional						Personal
Paradigma Organización Tipo de Poder TAH	<u>Mecanicista</u> Coactivo			<u>Psicosociológica</u> Persuasivo			<u>Antropológica</u> Afectivo
Fuentes Poder TLS Hersey/Blanchard	Coercitivo	Conexión	Recompensa	Legítimo	Referente	Información	Experto
Fuentes Poder French / Raven	Coercitivo		Recompensa	Legítimo	Referente		Experto

La TAH es explícita cuando habla de los “límites del poder” e insiste en la importancia

de entender claramente la diferencia entre el *poder* y la *autoridad* -potestas y auctoritas-, apuntando hacia ámbitos organizacionales “más humanos” donde cada vez sea menos necesario el *poder*, y la *autoridad* actúe como *límite* del mismo. La TLS no se refiere abiertamente al tema de los “límites del poder”, pues *no invalida* ningún tipo, y admite el correcto uso *situacional* de *todas* las diferentes fuentes de *poder*.

La TAH reconoce explícitamente el *doble principio de influencia -poder/autoridad-* que actúa de forma biunívoca entre *líder* y *seguidor*, mientras que la TLS no usa el término *autoridad*, centra su concepto de *fuentes de poder* en el *líder* y lo relaciona con el *estilo de liderazgo*, cosa que no hace la TAH.

IV.1.4.3. Posibles complementariedades TLS-TAH: *Relación de Liderazgo y Poder*:

Un punto claramente complementario entre las TLS y TAH en lo tocante a la *relación de liderazgo y el poder*, tiene que ver con la consideración de la relación del tipo de *poder* que debe ejercer efectivamente el líder y el nivel de *madurez* del *líder* y el *seguidor*. La TLS centra el tema del *estilo óptimo de liderazgo* teniendo en cuenta el nivel la *madurez* del *seguidor*, mientras la TAH cuando habla de *poder* y *madurez*, lo hace refiriéndose al *líder*.

La *madurez* para la TLS comprende *competencias* -habilidades, conocimientos y experiencia- y *actitudes* -auto-confianza, compromiso y motivación-. La suma de *competencia* y *actitud* configura el *nivel de madurez* del seguidor, y le da a este una mayor o menor posibilidad de *desempeñarse efectivamente* (Eficacia + Eficiencia) dependiendo del *tipo de poder* ejercido por su líder. La tendencia *efectiva* de la *relación de liderazgo* muestra la necesidad de utilizar un estilo más *coercitivo* (poder-potestas) para el seguidor que tenga un *nivel bajo de madurez*, pues necesita más *apoyo* y *control* en *tarea* y en *relación*. Contrariamente, en una *relación de liderazgo* donde intervenga un *seguidor* con *alto nivel de madurez*, el líder debe ejercer una fuente de poder más de *experto* o *referente* (autoridad-auctoritas) para conseguir un mejor *desempeño* y *satisfacción*.

El aporte de la TAH en lo referente a la relación de *poder* y *madurez* es muy importante, pues JAPL habla de la *madurez* del *líder*, no de la del *seguidor* como lo hace la TLS. El

autor afirma que: “la toma de consciencia de los *límites del poder* es signo de *madurez*”⁴⁶⁵, refiriéndose indudablemente a los *líderes*, a quienes enseña la importancia de no tener la necesidad de acudir al *poder coactivo* (posicional o potestas), sino a la *autoridad* (personal o auctoritas) para conseguir la *influencia* en el *comportamiento del seguidor*.

Las afirmaciones con respecto a los *límites del poder*, marca otra contribución importante de la TAH al concepto de la *relación de liderazgo* y muestra cómo la *autoridad-auctoritas* es el *límite del poder-potestas*. Este es un verdadero complemento de la TAH a la TLS que no es taxativa con respecto a los *límites del poder*; su modelo -TLS- justifica el uso *situacional* de *todas las fuentes de poder*.

Un punto muy importante de complemento que hace la TAH a la TLS es *darle más profundidad* al concepto que tiene sobre *impacto del poder*. La TLS plantea que el *poder* es un *recurso* del líder para conseguir *cumplimiento* y *compromiso*⁴⁶⁶ Si lo analizamos desde el punto de vista de JAPL –“parámetros de bondad de una empresa”, podríamos decir que el *poder* para la TLS es *instrumental* para conseguir *eficacia* (cumplimiento) y *atractividad* (compromiso). La TAH muestra un paso más allá, que es conseguir la *unidad* en la empresa, y ese debe ser también uno de los objetivos que debe buscar un líder cuando ejerce el *poder*.

La TAH nos afirma que cuando hay mucha *coerción*, se gana *eficacia*, pero se pierde *atractividad* y *unidad*. La TLS nos enseña que cada situación exige *fórmulas mixtas* de fuentes de *poder* diferentes para solucionar diferentes situaciones. En la práctica no existen situaciones “puras” que deban ser manejadas con estilos “puros” de ejercicio de *poder*.

Para terminar, las dos teorías TLS y TAH son claras en determinar que los *líderes* deben ser capaces de *desarrollar* plenamente las *habilidades* necesarias para ejecutar bien los dos términos de la ecuación de la *influencia: poder y autoridad*. Todas las situaciones que se viven en los negocios en el día a día requieren, para su óptimo manejo, el *ejercicio*

⁴⁶⁵ Pérez López, J. A., *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, P. 39

⁴⁶⁶ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 140

consciente de las distintas fuentes del poder (desde el coercitivo-potestas... hasta el experto-auctoritas).

IV.1.5. Reflexiones finales sobre el Poder en la Relación de Liderazgo

A continuación, a manera de cierre de este acápite y basado en mi experiencia personal, deseo dejar consignados algunos pensamientos finales sobre el *poder* en el contexto de la *relación de liderazgo*, que pueden ser tema de profundización académica en el futuro.

No es común que los líderes sean *auto-críticos* del uso que hacen de las diferentes fuentes de *poder* en la *relación de liderazgo*. Parecería que la mayor parte del tiempo dichos líderes actúan de manera fija y predecible usando su *estilo natural de dirección* y confiando en que los colaboradores reaccionen siempre de la forma que ellos esperan. Como resultado, muchos *líderes* creen que pueden usar indiscriminadamente el *poder* como medio de *control* del *comportamiento* de los seguidores, y esta situación es la que no les permite conseguir *efectivamente* los objetivos, en las dimensiones del “qué” -*cumplimiento-eficacia*- ni del “cómo” -*compromiso-atractividad*-, de manera balanceada. Además, se hace aún más difícil para los *seguidores* encontrar la respuesta del “para qué” de la *acción personal* que es la base del logro de la *unidad* de la organización. De llegar a tener claros estos *conceptos* y la *conciencia del impacto de su estilo de dirección*, los *líderes* serían capaces de responder preguntas como: ¿Para qué tengo el *poder*? ¿Qué tanto *poder* necesito y quiero usar para conseguir balance entre *eficacia, atractividad y unidad*? ¿Cómo debo usar correctamente las distintas *fuentes del poder* de acuerdo a cada *seguidor* y las *circunstancias*?

El *poder* es un *vector* -una cantidad y un sentido- que interactúa con otros en el campo dinámico de la *relación de liderazgo*. Dependiendo de la *calidad* de estas interacciones de *poder*, decimos que su resultante *construye o facilita* las *acciones humanas* en la organización. Por esta razón, los *líderes* son los primeros responsables de orientar el ejercicio del *poder* al servicio de los *miembros* y de la *organización* misma. Como las diferentes *fuentes de poder* se afectan mutuamente en el *campo dinámico* de la *relación de liderazgo*, es claro que en la *práctica* han de usarse las “mezclas” correctas de las distintas *fuentes* para atender las distintas demandas *situacionales*. Puedo concluir entonces que: si el *poder* es tener la capacidad de *influir*, entonces, *Poder = Suma*

(fuentes poder).

El tema del *poder* está muy unido al de *manipulación*. Si aceptamos que el *poder* es *función de la dependencia* del necesitado con respecto a aquel que tiene y controla lo que el primero necesita, el *aprovechamiento desleal* de esa *dependencia* -manipulación- provocará *situaciones indeseables* en todas las esferas de las personas y organización. El *poder* es *instrumental* y actúa como *medio* por definición, cuando se convierte en un *fin* en sí mismo, es *manipulativo* y no considera *límites*, destruye la *relación de liderazgo*.

El ejercicio de diferentes *tipos de poder* en la *relación de liderazgo* genera diferentes *tipos de obediencia*. Los líderes deberían pensar en qué *tipo de relación* con sus seguidores desean y requieren tener, para poder discernir sobre las distintas *fuentes de poder* que deben usar en diferentes momentos, con diferentes personas. Tomando como referencia a A. Etzioni hay diferentes tipos de *culturas organizacionales* que se identifican con el uso *rígido* de una *fuerza de poder* para conseguir sus metas. Las hay *coercitivas*, *utilitarias* y *normativas*, que generan a su vez, diferentes *contratos psicológicos* con sus colaboradores. La primera conseguirá *obediencia sin cuestionamiento*, la segunda obtendrá una *obediencia interesada* y la última logrará una *disciplina interior* inspirada en la *moral*. Esto último muy en línea con el pensamiento de JAPL en referencia a la *organización* con paradigma *antropológico*.

Es bueno entender que el *poder* en la *relación de liderazgo* no es un juego de suma cero. La *delegación*, el *empoderamiento*, y la *no concentración* del mismo, lo *multiplica* en términos de ejecutorias y *logros*. Pero, por otro lado, la *concentración*, la *desconfianza*, la *incapacidad* y otros factores, lo *debilita* hasta el punto de *imposibilitarlo* en la tarea del logro de *resultados* de cualquier índole.

Los *nuevos modelos de negocio* que aparecen todos los días, apoyados en los *avances tecnológicos* de las ciencias de la información y comunicación, nos muestran consistentemente diferentes y más *avanzadas formas de organización*, que exigen de sus líderes y colaboradores *nuevas formas de relacionamiento* y operación. El trabajo en casa o en cualquier parte, los equipos y reuniones virtuales, la conectividad, movilidad, convergencia, digitalización... llevan a los participantes de las organizaciones a tener una *relación de liderazgo dinámica* en distintas formas, que exige cambios en la manera como

el líder y el seguidor ejercen sus fuentes de poder.

Las distintas generaciones en las organizaciones -desde los baby-boomers hasta los “millennials” y “centennials”- tienen diferentes maneras de percibir, asumir y ejercer las distintas fuentes del poder. La tendencia hacia el futuro es clara, cada vez será más importante el poder de fuente personal que aquel que se deriva de la jerarquía y posición, las estructuras serán más planas y los grupos auto-gestionados más comunes, -véase hoy, como ejemplo, el concepto de organizaciones ágiles-. Lo anterior hace que los líderes se tengan que transformar continuamente como respuesta a la realidad de una nueva fuerza de trabajo más educada y menos dispuesta a aceptar una relación de poder-obediencia que genere dependencias destructivas. La tendencia creciente es a crear contratos psicológicos basados en esa “disciplina interior moral”, de la que habla Etzioni, estimulada por una motivación trascendente propia de una organización concebida con un modelo antropológico (JAPL). Esa será la mejor forma de hacer sostenible la estructura social de la organización donde a las nuevas generaciones no les cabe el concepto de “miedo” al poder, porque son conscientes que ha llegado el tiempo de que éste sea compartido con los seguidores.

IV.2. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y Libertad

Introducción

“Un verdadero líder tiene que estar dispuesto a sacrificarse por la libertad de su equipo”; esta frase ha sido atribuida a N. Mandela y muestra el valor supremo de la libertad en la relación de liderazgo. La libertad es la esencia del hombre y el proceso de liderazgo pone en interacción la libertad del líder y la del seguidor, otorgando a la relación de liderazgo una naturaleza igual, la de ser libre.

Los actores de esta relación la construyen libremente, de manera voluntaria y recíproca, ejerciendo cada uno su capacidad de pensar, decidir, actuar y aprender, para alcanzar conjuntamente y con éxito, las metas personales y organizacionales acordadas, que unos y otros, consideran buenas. El líder y seguidor -agentes libres- usan su poder para influir mutuamente en sus logros y comportamientos. Ambos, desde una concepción teleológica, buscan ejercer su libertad con una clara y fuerte opción hacia el bien.

La *libertad* constituye un *derecho* personal irrenunciable que se concreta en *acciones libres* que exigen *conciencia*; esta última, es la condición previa de la *responsabilidad individual*. Lo anterior obliga al líder y al seguidor, en su *relación de liderazgo*, a evaluar permanentemente el *impacto* de sus decisiones y acciones *-actos libres-*. La persona que *conscientemente* ejerce su *libertad* para *actuar*, es *responsable*, por lo que en último término es *sujeto de juicio moral*.

La manera como cada una de las dos teorías aborda el tema de la *libertad* en la *relación de liderazgo* es muy diferente. Para la TLS, inspirada en un enfoque *psicológico*, la *libertad* está *implícita* y es *acumulativa*, mientras que, para la TAH, enmarcada en una visión más *sociológica* y *antropológica*, la *libertad* se mira desde la *naturaleza del hombre* y sus *relaciones sociales*, por lo que es tratada de forma *explícita* y *profunda*.

IV.2.1. Definición de Libertad

Según la RAE, “la libertad (Del lat. *libertas*, -*ātis*) es, en su primera acepción, la facultad natural que tiene el hombre de obrar de una manera o de otra, y de no obrar, por lo que es responsable de sus actos”⁴⁶⁷. La *libertad personal* se puede concebir como un *derecho irrenunciable* que nos lleva a la *autorrealización* e implica ser también *auto-responsable*, fiel a uno mismo, tomar nuestras propias decisiones, “ser dueños de nuestra propia vida”.

La *libertad* tiene que ver con la capacidad del ser humano de *escoger* por él mismo entre múltiples *opciones* –inclusive no hacer *nada-* en las diferentes situaciones de la vida, y que cualquier opción que defina y actúe sobre ella, tiene una *contrapartida* inexorable que es la *responsabilidad*.

IV.2.2. Abordaje de Libertad en la TLS

El concepto de *libertad* no está *explícito* en los planteamientos de Hersey y Blanchard en el desarrollo de la TLS. Asumo que no se puede ser verdaderamente humano si no se es *libre* y no se actúa con *libertad*. Los autores se refieren explícitamente -entre muchos temas- al *compromiso*, *orgullo de pertenencia*, *lealtad*, *frustración* y otros *estados “resultantes” psicológicos* del colaborador, pero no hacen referencia directa a la *naturaleza libre* del hombre para tomar decisiones, actuar, o ser *responsable*, hablan de

⁴⁶⁷ <http://dle.rae.es/?id=NEeAr5C>, Consultado el 04,04,17

madurez o *desarrollo* (capacidad acumulativa); por tanto, la TLS *no da elementos* para considerar a la *persona* como un *sujeto de juicio moral*.

Todo lo anterior me permite colegir la manera como la *psicología*, en este caso la TLS, aborda en términos de *libertad*, la *relación de liderazgo*. Algunos tratadistas de la *psicología* que analizan el concepto de *libertad*, afirman que esta es *acumulativa*, se aprende, desarrolla y consigue en el tiempo, en un proceso “liberador”; diferente a autores de otras disciplinas, por ej. *sociología* y *antropología*, que explican la *libertad* en el marco de la *naturaleza del hombre* y las *relaciones sociales*, ligado a la *ética* y entendido como un “libre albedrío” que se tiene o no se tiene. En general, la *psicología* afirma que en la medida que se tenga un mayor nivel de *auto-conciencia*, se tendrá una mayor posibilidad de dirigir su propia vida (*libertad*).

“El liderazgo situacional se basa en las *suposiciones* de que *las personas pueden y quieren desarrollarse*, que no hay un estilo de liderazgo óptimo para estimular tal desarrollo, y que el estilo de liderazgo debe adaptarse a la situación.”⁴⁶⁸ Analizando esta afirmación de Blanchard, a la luz de la *libertad*, puedo concluir que el autor *supone* que las personas tienen *capacidad de desarrollo* y ejercen de manera *acumulativa* su *libertad de querer* hacerlo, y como resultado, *modifican* efectivamente su *estilo* (comportamiento) a la situación; es decir, en la práctica, la *libertad* para la TLS *es una condición previa* del *comportamiento*.

Por la manera que la TLS *prescribe* la forma de *manejar* cada situación de la *relación de liderazgo*, se puede interpretar que esta teoría se enmarca, de alguna manera, en el concepto de *libertad externa y negativa* de I. Berlin, que dice que este tipo de *libertad* prevalece cuando “no se tienen obstáculos para *hacer*, y además está *permitido*”. La anterior afirmación se demuestra cuando, después de que el líder hace el *diagnóstico* (prospectivo) de nivel de desarrollo o *madurez* del seguidor, el *modelo de LS* le *sugiere* la mejor opción de *estilo de liderazgo* (prescriptivo) para que el líder “libremente” se ajuste a él.

⁴⁶⁸ Blanchard, K., *Liderazgo al más alto nivel*, Norma, Bogotá, 2007, P.115-116

Por el lado del *seguidor*, la TLS *asume* que es *libre*, sin embargo, el *comportamiento esperado*, como *reacción* al estilo de dirección asumido por el *líder*, tiene un enfoque básicamente *conductista*, prácticamente *estandarizado*.

IV.2.3. Abordaje de Libertad en la TAH

Las empresas están constituidas por *seres libres* -líderes y seguidores-, por tanto, la naturaleza de la *relación de liderazgo es libre*. J. A. Pérez López cuando habla de las *organizaciones*, ratifica su *naturaleza relacional* y agrega que esta sigue un modelo de *sistema libre* porque las hacen seres humanos que son *libres* y las *decisiones* que toman esas personas son por tanto igualmente *libres*⁴⁶⁹

Para J. A. Pérez López, la *libertad* es tan importante, independiente del *poder* y la *autoridad* en los procesos *relacionales* de *liderazgo*, y clave para la mejora de la humanidad del líder y seguidor, que afirma lo siguiente: “La *autoridad* se basa en la *libre aceptación* por parte de quienes obedecen, y ni siquiera el *poder* es capaz -por sí sólo- de asegurar el logro, pues depende del uso de otra fuerza -*la libertad*- que escapa a cualquier *poder* externo a las personas, por grande que este sea... Incluso el *poder* es incapaz de mejorar la humanidad de la propia persona que lo ejerce: esa mejora depende de cómo el *poder* es usado *libremente* por ella.”⁴⁷⁰

La TAH conecta abiertamente, en el ámbito de la *relación de liderazgo*, las dimensiones de *libertad* con la *ética* y reconoce que la primera nos da las capacidades de autodeterminación, pensamiento, decisión, actuación y *aprendizaje*, para proponernos y conseguir *metas y objetivos buenos y éticos* a nivel personal y organizacional.⁴⁷¹

A los *actos* que parten de nosotros y con los que confirmamos el ejercicio de nuestra *libertad*, la TAH los llama “actos libres” y pueden descomponerse en dos más simples: el acto del *querer* mismo y el acto de *hacer* ese algo (i.e.: querer escribir y escribir). Los

⁴⁶⁹ Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. INALDE - Universidad de la Sabana, Bogotá, 1999, p. 141

⁴⁷⁰ Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, P. 38

⁴⁷¹ Cfr. Pérez López, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 2006, P. 153

actos del *querer* son actos de *voluntad* mientras que los de *hacer* son actos *motores*. Como ejemplo de *actos libres* y continuados en la *relación de liderazgo* podemos mencionar los procesos de toma de *decisión*, donde la *libertad* se constituye en el fundamento de la *acción humana* de *decidir*, inspirada por la finalidad (teleología) de la *búsqueda del bien*.

La TAH hace conexiones muy válidas entre la *libertad* y el doble principio de la *influencia poder-autoridad*; se entiende que la forma más potente de generar *autoridad* en la *relación de liderazgo* se presenta cuando el seguidor *libremente* acepta la guía y dirección de su líder, haciendo innecesario el uso del *poder*; esta situación requiere que en la *realidad* el sistema esté conformado por personas verdaderamente *libres*.

Para JAPL el plano de los *motivos trascendentes* es el que precisamente constituye el reino de la *libertad humana*, donde el líder depende de la *libertad* de otras personas para poder alcanzar los *resultados* que se propone.⁴⁷²

JAPL es enfático en afirmar que el *poder* -entendido como *potestas*- es *incompatible* con la *libertad* y lo expresa textualmente así: “si el *poder* fuese el único principio capaz de coordinar las acciones individuales, la propia idea de una organización de *seres libres* resultaría contradictoria.”⁴⁷³

Para el profesor Pérez López, la *libertad* en la *relación de liderazgo* es un tema de *doble vía*, es poner en interacción la *libertad* del *líder* y del *seguidor*. JAPL comenta que la *libertad* es la *capacidad* que tiene un ser humano de *aplicar* su propia *energía potencial* del modo que quiera; la considera *operativa* y es independiente en cuanto al uso de la razón pues *piensa* lo que *quiere*, y afirma sin vacilaciones que para que se logre algo se necesitan *dos libertades*, la del *agente activo* y la del *reactivo* -líder y seguidor-.⁴⁷⁴

IV.2.4. Contraste -diálogo- TLS y TAH sobre la Libertad

⁴⁷² Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.135

⁴⁷³ Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, P. 38

⁴⁷⁴ Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. INALDE - Universidad de la Sabana, Bogotá, 1999, P. 71-73

¿Cómo comparan las dos teorías en la manera como abordan la *libertad* en el marco de la *relación de liderazgo*?

IV.2.4.1. Elementos comunes:

En la dimensión de *libertad* estas dos teorías prácticamente no tienen elementos comunes, pues para la TLS la *libertad* es un concepto implícito y no requerido para explicar su modelo de *relación de liderazgo*, cuando para la TAH es explícito y constituye un factor fundacional del mismo. Si fuéramos a tratar de hallar algún elemento común, podríamos mencionar que ambas teorías, sin duda, son *leales* a la manera como conciben y tratan la *libertad* las *disciplinas científicas* que las guían. La *psicología* a la TLS- y la *sociología/antropología* a la TAH.

IV.2.4.2. Elementos diferentes:

Para la TLS, que se inspira básicamente en la *psicología*, la *libertad* está *implícita* como una facultad que *desarrolla* y “acumula” la persona, y que no representa un elemento taxativo ni fundamental en la elaboración y explicación de su modelo. Para la TAH, enmarcada principalmente en la *antropología* y la *sociología*, la *libertad* es una *condición explícita* y determinante en su teoría, la reconoce en el contexto de las *relaciones sociales*, y parte del supuesto de la persona como un ser *libre*; además, afirma la naturaleza *relacional* y *libre* del *liderazgo*.

La TAH vincula la *libertad* al *poder* y su ejercicio. JAPL afirma que la *libertad* escapa al *poder externo* (potestas) que alguien tenga, por grande que este sea, y es *independiente* de este, ya que el *poder* por sí solo no garantiza logros, a no ser que haya *libertad* para hacerlo. La TAH asevera también que la *autoridad* (auctoritas) está en función de la *libertad* de *aceptación* del *seguidor* y que para que se logre algo, se necesitan *dos libertades*, la del *agente activo-líder* y la del *reactivo-seguidor*. La TLS no es *expresa* en admitir la *libertad* como condición previa a la *acción* ni le da importancia a la *libertad* del seguidor para *aceptar* y luego *obedecer*, la *asume* simplemente. Una se sitúa en el plano conductual y de comportamiento organizacional, mientras que la otra se pregunta por los fundamentos o pre-requisitos de la conducta.

Así como la TAH conecta la *libertad* con el *poder*, hace lo mismo con la *ética*,

motivación, decisiones, aprendizaje y efectividad. La libertad se constituye, para la TAH, claramente en un elemento transversal e indispensable en la relación de liderazgo. Por su parte, la TLS no lo considera taxativamente en ninguna de las dimensiones de la relación de liderazgo.

En la TLS se asoma el concepto de *libertad*, bajo una visión *psicológica*, como la capacidad personal *acumulativa* de *auto-determinarse*, apoyada en las facultades de *querer-acción* y *pensar-elección*. Un ejemplo en la TLS se da cuando una vez el líder diagnostica el grado de *madurez* del seguidor, este define el nivel de *autonomía* -libertad- por otorgarle, para que haga lo que se le permita hacer, entre más *maduro*, más *autonomía* -libertad- (acumulativa). Esta forma de abordar la “libertad” por la TLS es muy distinta a la de la TAH.

La *libertad* de los *actos del querer* (voluntad) no se refiere al *poder hacer*, sino al *poder querer*, que es lo que caracteriza la *libertad interior*.⁴⁷⁵ En mi opinión, el énfasis del uso de la *libertad* en la TLS es el del *poder hacer* (motor), mientras que el de la TAH es el del *poder querer* (voluntad). Eso demuestra por qué la TAH afirma continuamente que los *actos humanos* son *éticos* y están sujetos a *juicio moral*. Cuando los *actos del querer* se convierten en *actos del hacer*, se convierten en *actos libres*, por lo tanto, son *actos morales* por ser *libres* para *decidir lo que se quiere hacer*.

IV.2.4.3. Posibles complementariedades:

La TLS, guiada por la *psicología*, contribuye al concepto de *relación de liderazgo*, en temas conexos con la *libertad*, al darle importancia *al desarrollo de la autoconciencia* y al nivel de *madurez* requerido para tener una mayor posibilidad personal de dirigir “su propia vida” -ser más libre-. Todo esto en línea con la concepción psicológica de *libertad* como facultad “acumulativa”, o sea, que se puede *desarrollar* con el tiempo y la experiencia. La TAH trae a la *relación de liderazgo* el elemento *libertad* de manera explícita, revestida de una relevancia muy grande, considerada como un *elemento esencial de la naturaleza humana* -ser libre- que pone en interacción las *libertades de líder y seguidor*. Al combinar estas dos aproximaciones, *psicológica* -TLS- y

⁴⁷⁵ Cfr. Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, EUNSA, Pamplona, 2008, p.54

antropológica -TAH- de la *libertad*, tendremos una visión más *integral* de esta, que la abordará no sólo como algo propio de la naturaleza humana -ser libre-, sino que también admitirá que se puede desarrollar (acumular) en el tiempo para hacer, cada vez, un uso mayor y más *consciente* de la *libertad* en la medida que se es más *maduro*. Lo anterior permite, de forma lógica, el mantenimiento del equilibrio de la tríada *Libertad-conciencia-responsabilidad*.

Inspirado en E. Fromm e I. Berlin puedo concluir que las dos teorías TLS y TAH son las dos caras de una misma moneda, negativa y positiva de la *libertad*, respectivamente. El concepto de *libertad Negativa*, o “libertad de”, entendida esta como la ausencia de restricciones o dependencia, es el que prevalece en la TLS por cuanto el *líder* permite que este tipo de *libertad* crezca en la medida que el *nivel de desarrollo* o madurez del *seguidor* crece, y lo hace liberándolo gradualmente de las restricciones ambientales y prohibiciones que arbitrariamente le ha impuesto. Por otro lado, el concepto de *libertad* con que trabaja la TAH es marcadamente *Positiva* y refuerza cada vez más la “libertad para” -como *destinación*- en la medida que va evolucionando de un paradigma básico de “no restricción” hacia otro más *elevado*, hasta llegar al *antropológico*, donde no hay *intención* de *someter* a otros, y los seguidores pueden escoger libremente sus decisiones y acciones entre un rango de posibilidades, que obviamente tienen restricciones naturales, pero que no son impuestas por terceros.

Cierro este acápite elaborando un corto paralelismo, en términos de *libertad*, entre los *niveles de desarrollo* de los seguidores que plantea la TLS y los tres paradigmas organizacionales que plantea la TAH -mecanicista, psicosociológico, y antropológico-. En este ejemplo las dos teorías consideran ir incrementando la *libertad* acumulativamente así: la TLS, en función del *nivel de desarrollo* o *madurez* de los *seguidores*, y la TAH, en *función* del *paradigma organizacional* prevaleciente. Cada una lo hace desde una perspectiva de *libertad* diferente -explicadas en el párrafo anterior- libertad positiva la TAH y negativa la TLS.

IV.2.5. Reflexiones finales sobre la Libertad en la relación de liderazgo

A continuación, a manera de cierre de este acápite, deseo dejar consignados algunos pensamientos finales sobre la *libertad* en el contexto de la *relación de liderazgo*, que

pueden llegar a ser tema de mayor profundización académica en el futuro.

Parafraseando a Nelson Mandela, un verdadero *líder* tiene que estar dispuesto a sacrificarse por la *libertad* de su equipo, en caso contrario no podemos hablar de *liderazgo*, simplemente estaremos hablando de *autoridad* y *poder*, pues la *libertad* implica una clara opción por el *bien*. Sólo desde esta opción, se estaría actuando “éticamente” y con una concepción *teleológica*. Esta es la forma como conecta esta dimensión de *libertad* con la próxima dimensión de la *relación de liderazgo*, la *Ética*.

En la práctica, los directivos impregnan las *políticas* y *estrategias* de las empresas con su propia concepción de *libertad*. Las *estructuras* organizacionales que diseñan, los *estilos* de operación preponderantes, la manera como adelantan la *competencia* en el mercado y las *relaciones* de trabajo, entre otros, *impactan* directamente la *relación de liderazgo*, *cohibiendo o estimulando* la *acción libre* de todos los miembros de la organización. Todas estas *formas* imprimen *identidad* (cultura) a cada empresa, en el *estilo de dirección*, la forma de tomar *decisiones*, *delegar*, *desarrollar a las personas*, *comunicar*, *manejar* y *resolver conflictos*, etc., *impactando* positiva o negativamente la *capacidad* o *incapacidad* de la organización, como un todo, para conseguir *resultados* con *satisfacción* de manera *sostenible* en el tiempo *-unidad-*.

Con base en lo planteado en el párrafo anterior, puedo hacerme muchas y muy importantes preguntas como: ¿son verdaderamente *libres* las personas en las organizaciones? ¿*Qué tanta libertad* tiene el líder y el seguidor en la *relación de liderazgo* y qué tanto las organizaciones *promueven* y *protegen las libertades* o *las restringen* y *limitan*? Para construir posibles respuestas a estas preguntas es importante prestar especial atención a las *prácticas diarias* de la dirección, estas nos desvelarán elementos clave del nivel real de *autonomía* y *autodeterminación* que tienen las personas en los diferentes niveles y funciones en la organización. La manera como líderes y seguidores participan en los procesos de comunicación, toma de decisión, delegación, definición de estrategia, control, presupuesto, etc., nos dará argumentos para afirmar qué tanto, en una organización, los individuos pueden y se les permite *pensar* y *actuar* de conformidad, con qué *condiciones* previas deben cumplir para tener esos niveles de *autonomía*, y cómo -por qué motivos- se amplían o restringen estos.

En economías pobres y en desarrollo, donde hay niveles muy altos de *informalidad* y *desempleo* cabe preguntarse ¿Qué tan *libre* es una persona que tiene que aceptar, por razones de *supervivencia* propia y de su familia, un empleo o sub-empleo en condiciones de salario, prestaciones, trato personal, oportunidades, etc., que no son dignas ni justas? ¿Cómo y porqué hay personas que sacrifican su libertad y permiten que se les instrumentalice? En estos casos el ejercicio de la *libertad* toca, entre otros temas, con lo legal, ético y legítimo. Los *directivos* son los responsables de mantener en *equilibrio* todos estos aspectos si quieren hacer *sustentables* sus organizaciones.

Para el hombre moderno el ejercicio de la *libertad* se identifica con la *realización* del individuo y se asume como un *derecho irrenunciable*. No se concibe un humano sin que sea realmente *libre*. Este *ideal* se entiende desde la perspectiva de que la *libertad* es parte constitutiva de la *naturaleza humana* pero también desde la visión que la *libertad* es *acumulativa* para ser cada vez más libre y construir continuamente una persona y una sociedad mejor. Es por esto que la *relación de liderazgo*, siendo por naturaleza *libre*, está llamada a promover el *crecimiento* de las personas, las organizaciones y sociedad.

Cuando las *organizaciones*, inspiradas en las *escuelas conductistas*, toman la decisión de orientar de manera *prescriptiva* los *estilos de liderazgo* de sus directivos, restringen la *libertad* de las personas, pues tienden a *masificar* o estandarizar su *comportamiento* como resultado del énfasis que hacen en el *condicionamiento operativo*. Por todo esto, es tan importante que los *líderes* eviten la *masificación*, diseñen sus *políticas* con visión de aplicación *individual*, modifiquen y *personalicen* sus *comportamientos* para evitar deliberadamente la *manipulación*.

Todos debemos entender que nuestra *libertad* tiene *límites*. *Libertad* no es hacer lo que *queramos* sino lo que *debemos* hacer en sociedad; una persona cuando es verdaderamente *libre* piensa muy bien lo que va a hacer antes de ejecutar su *acción*, pues entiende que su *libertad* está en función del *derecho y libertad de los demás*.

Las empresas deben entender que las *nuevas generaciones* en el trabajo, como hoy los “millennials”, buscan mayores niveles de *autonomía-libertad*, pero que eso requiere de ellos también mayores niveles de *responsabilidad*. Los directivos han de preguntarse cómo *maximizar* ese potencial de uso de capacidades individuales y satisfacción para que

estos contribuyan al más alto nivel en las organizaciones.

Uno de los *desafíos* más importantes que tienen los *líderes* en las organizaciones es el de crear el ambiente propicio para fomentar un *estilo de dirección* que estimule, oriente y permita el uso pleno de la *libertad* de todos los colaboradores, sólo así se conseguirán *altos niveles* de creación de *valor* y será posible *desarrollar líderes* a todo nivel en la organización.

Las organizaciones deben diseñar nuevos *modelos relacionales* basados en *la libertad*, donde haya *simetría* en lo fundamental de la *naturaleza humana* del líder y seguidor, y así incrementar continuamente la capacidad de aportar, comprometerse y realizar su máximo potencial.

Va a ser muy interesante ver en el próximo futuro cuál será el impacto de las *nuevas tecnologías en el ejercicio de la libertad* en términos de *decisiones y acciones* en el contexto empresarial. La *Analítica de Negocios*, el “Big Data”, la *Inteligencia Artificial*, el Internet de las cosas y otros, están modificando la relación “pensar-actuar” y “hombre-máquina”, desde lo meramente *instrumental* hasta el *diseño del futuro* y lo *decisional*. La concepción de auto-determinación, responsabilidad y límites, estarán bajo la lupa del revisionismo, así como el *rol del hombre mismo en la organización*.

Los *directivos* tendrán la gran *responsabilidad* de materializar el inmenso *potencial* de las organizaciones y la única forma será a partir de la plena utilización de la *libertad* de todos sus miembros, en todas sus expresiones positivas.

IV.3. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y Ética

Por todos los hechos que ocurren a diario en el ámbito empresarial, económico y político, concluyo que, en general, la *ética* no se ha integrado correctamente con las diferentes *disciplinas administrativas*, y que ello ha traído como consecuencia una excesiva *liberalización y relativización* en la *actividad individual e institucional*; lo anterior, ha causado no pocas situaciones de *caos* en muchas geografías y sectores, con impactos negativos inmensos -*pérdidas económicas*, y sobre todo, de *confianza*, que llevan mucho tiempo para recuperarse- que van de lo personal y organizacional, hasta lo nacional, regional y global.

Hoy en día lo más cercano a la *ética en el liderazgo* está siendo tratado en los medios, foros y academia, bajo el título de “Business Ethics”, debido entre otras, a los lamentables hechos sobrevinientes por razón de las quiebras en el sistema financiero y grandes compañías en E.U y Europa. En línea con lo anterior, hoy muchas personas e instituciones están interesadas en encontrar respuestas a la pregunta: ¿por qué la *ética* es tan importante en las *empresas*, y sobre todo para la *acción directiva* de sus *líderes*? Estas respuestas, sin duda, ofrecerán elementos de *acción* para evitar que se repitan en el futuro estas calamidades.

En el campo del “management”, fue Chester Barnard uno de los primeros en evidenciar la importancia de la *ética* para el *liderazgo* y afirmó que este tiene dos dimensiones: una *técnica* y otra *ética*. Él decía que "las organizaciones perduran en proporción a la altura de la *moralidad* según la cual son gobernadas (...). Por lo que la fortaleza de una organización depende de la *calidad de su liderazgo*"⁴⁷⁶. Apoyado en estas afirmaciones puedo ir de lo *coyuntural* a lo *estructural* en la *relación de liderazgo*, conectando respectivamente, lo *técnico* del día a día, con lo *ético*, el *gobierno* y la *calidad del liderazgo*, que es lo que asegura el *largo plazo* de las organizaciones. Puedo encontrar también un paralelo entre la evolución del *foco* de las *teorías de liderazgo* y el orden de las dos *dimensiones del liderazgo* que plantea Barnard; Las primeras *teorías* hacen *énfasis* en la dimensión *técnica* -p.ej. *rasgos, conductual y situacional*- y las avanzadas hacen más *énfasis* en la dimensión *ética* -p. ej.: *Acción humana, transformacional y servicio*-. Coincide también esta evolución -de lo *técnico* a lo *ético*- con el orden de desarrollo de los *tres paradigmas de la organización* de JAPL: *mecanicista-técnico*-, *psicosociológico* y *antropológico-ético*-.

El *liderazgo* se debe entender siempre en un contexto *plural*, por lo que el aspecto *relacional* es determinante y la *ética* debe estar presente en todos los aspectos de esta *relación*. Una condición primaria para el correcto funcionamiento de la *relación de liderazgo* es el comportamiento *ético* de los dos componentes de la *díada* líder-seguidor.

⁴⁷⁶ Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Thirtieth anniversary Edition, Harvard University Press, Cambridge, MA. 1968, p.260

Por un lado, es importante entender que el *líder* es el punto de *referencia* fundamental para sus seguidores, el *ejemplo* a seguir, quien debe vivir y hacer vivir los *valores* de la organización, el *transmisor* natural de la *cultura*; sin embargo, no es solamente el *líder* quien debe comportarse *éticamente*, también lo debe hacer el *seguidor* como responsable de la *concreción* de las metas y objetivos. Todos los *procesos* que ocurren en el campo dinámico de la *relación de liderazgo*, bien sean *técnicos* o netamente *humanos*, deben cumplirse de forma *ética*, y esto es responsabilidad tanto del *líder* como del *seguidor*.

La manera como las teorías TLS y TAH abordan la importante dimensión de la *ética* en la *relación de liderazgo* es muy diferente. La *ética* en la TAH es filosófica, totalmente *explícita* y va mucho más lejos que la TLS, que es *implícita*, *neutra*, y si acaso, *normativa*. Como en el caso de la dimensión *libertad*, ya tratada, ambas escuelas -TLS y TAH- representan claramente la forma como abordan la *psicología* y la *sociología-antropología* el dominio de la *ética* en la *relación de liderazgo*.

IV.3.1. Definición de Ética

De las seis acepciones de la RAE para la *ética*, sólo dos aplican para nuestro estudio.

1. Conjunto de *normas morales* que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. 2. Parte de la filosofía que trata del *bien* y del fundamento de sus *valores*.⁴⁷⁷ Aquí se ven claramente las dos *dimensiones* generales con las que es abordada la *ética* en el *liderazgo*: como *normas* sociales y morales, y como la búsqueda del *bien*, con fundamento en *valores*.

Desde Sócrates y Aristóteles la *ética* aspiraba a ser una ciencia esencialmente *práctica*, dirigida al obrar, y que tuviera un *saber* objetivo de *qué* es lo que se debe *hacer*. Santo Tomás aplicó este conocimiento a las *acciones humanas* y desde entonces la *ética* se configura como una ciencia *normativa* que no se limita a describir situaciones y conductas sino que se pronuncia sobre su *bondad* o *maldad* –juicios morales-.⁴⁷⁸

⁴⁷⁷ <http://dle.rae.es/?id=H3y8IjjH3yay0R>, consultado 28 abril, 2017

⁴⁷⁸ Cfr. Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, EUNSA, Pamplona, 2008, p.24 y 25

Distintos tratadistas abordan los temas *éticos* de formas diferentes, desde equiparlo al concepto de “*Integridad*” que se conecta a un comportamiento personal guiado por estándares de *honestidad moral e intelectual*⁴⁷⁹, como es el caso de W. Bennis; hasta otros, como A. Argandoña del IESE, que plantean la *ética* de una forma simple, pero mucho más profunda, ligada a la *búsqueda continua de la excelencia* en la consecución de un *fin -teleología-* y dice que “la *ética* es la ciencia que enseña al hombre *cómo debe actuar* para conseguir ese *fin*. No es una ciencia de mínimos sino de *máximos*, de excelencia que nos lleva a humanizarnos, a perfeccionarnos, a mejorar continuamente”⁴⁸⁰. La *ética* es, en resumen, una dimensión de la *relación de liderazgo* que se puede ver como un tema de *mínimos* – mero cumplimiento de *normas-*, o de *máximos* -camino a la perfección de las personas guiado por *valores-*.

IV.3.2. Abordaje de la Ética en la TLS

Ken Blanchard y Michael O'Connor, consideran la “integridad” como la *característica primordial* para un *liderazgo eficaz*, afirman que la *dirección ética* en las empresas ha de estar centrada en la *integridad*, y cuando se refieren a los *directivos* opinan que deben ser personas que actúen desde la *integridad* y con *integridad*. Cierran su planteamiento advirtiendo que, si efectivamente estos líderes son *éticos*, generarán verdadera *confianza*, *lealtad*, y *credibilidad* entre sus subordinados.⁴⁸¹

Basado en lo que se afirma en el párrafo anterior, concluyo que en la TLS el *líder ético* se reconoce por los *resultados tangibles y observables*, lo que *hace y logra* en otros, más que por lo que él *es* como persona. Yo me pregunto: ¿es que acaso la *confianza*, *lealtad* y *credibilidad*, que Blanchard plantea como resultados “generados” no son *valores éticos*? Estas deben ser, sin duda, características de las *acciones del líder* para que este

⁴⁷⁹ Cfr. Bennis, Warren, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000, P. 51

⁴⁸⁰ Argandoña A., “La ética en la empresa”, Nota técnica de la división de investigación del IESE, 1994, P. 3

⁴⁸¹ Cfr. Blanchard, Ken y O'Connor, Michael, *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión valores compartidos*, Gestión 2000, Barcelona, 1997, p. 27

logre esos mismos *resultados* a nivel de sus *colaboradores*. En otras palabras, estos *valores éticos* son *variables de proceso* para el *líder* y *variables de resultado* para los *colaboradores*.

La TLS maneja la dimensión *ética* de la *relación de liderazgo* de manera fundamentalmente *implícita*, y las pocas veces que lo hace de manera *explícita*, centra la *responsabilidad* de la *ética* en la figura del *líder*, a quien *reconoce* como “líder ético” según los resultados o *consecuencias* sociológicas que *genera* su *acción* en los *seguidores*.

Un elemento adicional, para *calibrar* la manera *prescriptiva* como Blanchard aborda la *ética*, aparece en su libro “Administración por valores”, 1997, donde propone *tres preguntas* de “comprobación” para saber si un *comportamiento* es *ético* o no: 1- ¿Es legal?, 2- ¿Es equilibrado y equitativo? Y 3- ¿Cómo me siento y cómo se siente el otro con respecto a la empresa?⁴⁸² Estas tres preguntas tienen que ver con las *consecuencias* de la *acción del líder* y no con la calidad de la *motivación* que *genera* el *comportamiento* del *líder*.

IV.3.3. Abordaje de la Ética en la TAH

Para la TAH la *ética* es siempre un tema *explícito*, y a nivel de *relación de liderazgo*, la concibe como una *ética relacional* porque los *actos del líder* -acción directiva- impactan a otras personas y situaciones; estos *actos* son *racionales* y *libres*, *por tanto*, *moralmente imputables*. JAPL afirma que, los *actos del líder*, por las razones anteriores, deben ser actos humanos *virtuosos* y *éticamente correctos*, y deben estar inspirados en tres valores: *extrínsecos-económico*, *intrínsecos-psicológico* y *trascendentes-ético*.

J. A. Pérez López hace una correlación muy fuerte, casi indivisible, entre la *moral* y la *ética*, y le da un valor muy grande a la *intención* en la *acción humana* para poder hacerla *sujeto de juicio moral*. El autor afirma que “...la *moral* no es una “tecnología” productora de *reglas* aplicables a casos concretos. El moralista sabe que, en esos casos concretos, las

⁴⁸² Cfr. Blanchard, Ken y O'Connor, Michael, *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión valores compartidos*, Gestión 2000, Barcelona, 1997. P. 133

intenciones del sujeto son de vital importancia para la calificación *ética de la acción*.⁴⁸³

La TAH reconoce que los *valores éticos* -guías de conducta que rigen el comportamiento- de una persona le permiten *autogobernarse* y que, por tanto, es capaz de ejercer con plenitud su *libertad*. Esta relación entre *valores éticos* y *libertad* es la clave para comprender una *acción directiva* que *desarrolle* plenamente la potencialidad humana de la díada *líder – seguidor*, en la dimensión *ética* de la *relación de liderazgo*.

La *conducta ética*, para JAPL requiere de una persona *libre*, que sea *impulsada* por una *intención buena -motivo correcto-* y capaz de estimular las *acciones correctas*; afirma también que se llegará a la *madurez de la conducta ética* cuando el líder y el seguidor tengan la facultad de dejarse guiar *espontáneamente* por *motivos trascendentes*. Por las razones anteriores, la *calidad ética de las acciones humanas* estará en función del *tipo de motivación* que las *origina*, mucho más que por el *tipo de consecuencias* que se espera que tengan dichas *acciones*.

La *unidad* y la *cohesión* en la *organización* son imprescindibles para conseguir la *eficacia a largo plazo*. La TAH reconoce esta necesidad y afirma que no es posible lograr dicha *eficacia* si no se hace de manera *ética*. De esta manera la *ética* es una *condición* de supervivencia a *largo plazo* de las *organizaciones* para la TAH.

IV.3.4. Contraste -diálogo- TLS y TAH sobre la Ética

¿Cómo se puede comparar las dos teorías en la manera como abordan la *ética* en el marco de la *relación de liderazgo*?

IV.3.4.1. Elementos comunes:

La TLS y la TAH reconocen la importancia de la *ética* para conseguir la *sostenibilidad* de las organizaciones a *largo plazo* y aceptan que, si los *líderes son éticos*, las consecuencias serán positivas para *líderes, seguidores y organización*.

El concepto de *madurez* en las dos teorías, TLS y TAH, si bien es cierto que no comparten

⁴⁸³ Pérez López, J., A., “El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, No.4, Universidad de Navarra, Pamplona, p. 3.

el mismo lenguaje, lo entienden como algo que define la *conducta ética* de las personas, y tienen elementos equivalentes en el punto máximo de *madurez* o nivel de desarrollo. Para la TLS la *madurez máxima* del *seguidor* es cuando tiene plenas *capacidades* de desempeño, abierta disposición y *actitud* positiva para hacer las cosas. La TAH le da el nombre de *madurez antropológica* y la define como la *facultad* de dejarse guiar *espontáneamente* por motivos *trascendentes*. En términos prácticos de la *relación de liderazgo*, un líder encuentra muy fácil *delegar* en este tipo de personas -maduras-, y a ellos, seguir *creciendo* y buscando su propio *perfeccionamiento*.

IV.3.4.2. Elementos diferentes:

La TAH da gran importancia a la *calidad ética* de los *motivos* de la *acción directiva*, distinto a la TLS que hace énfasis fundamental en las *consecuencias* o impacto de dicha *acción*.

La TAH es muy explícita y muy rica en los temas relacionados con la *ética*; JAPL y sus seguidores de escuela, son verdaderamente prolijos cuando desarrollan esa dimensión a nivel de la *acción humana y directiva*. La TLS, por el contrario, trata el tema de la *ética*, en la *relación de liderazgo*, de manera *implícita*. Las únicas y pocas referencias *explícitas* que conseguí de *ética* en la TLS las tomé del libro de Blanchard *Dirección por Valores, 1977* y no del libro fuente *Management of Organizational Behavior* de Hersey y Blanchard. Al final, igual que la dimensión *libertad* tratada en el acápite anterior de este capítulo, la manera como aproximan la TLS y TAH este tema de *ética*, reflejan las formas básicas -ya explicadas- que tienen la *psicología* y la *sociología-antropología* para abordarla.

Lo que determina el *valor ético* en la *relación de liderazgo* para la TLS son las *consecuencias sociológicas observables* de las *acciones* del *líder* en el seguidor, -confianza, lealtad, credibilidad-, mientras que en la TAH lo determina la *calidad de la acción* misma del líder, representada en la *calidad* de las *motivaciones* que impulsaron al *decisor* a realizarla. Es claro entonces, que para la TLS lo importante de la *ética* son las *consecuencias* de la *acción directiva* y para la TAH es lo que *origina* -motiva- la *acción del líder*.

Por otro lado, la TLS centra los temas de *ética* en la *relación de liderazgo*, en el *líder*, cuando para la TAH la *ética* es responsabilidad tanto del *líder* como del *seguidor*, aunque haga *énfasis* en el *líder*.

Las dos teorías -TAH y TLS- conciben la *ética* como una ciencia *práctica*, sin embargo, la TAH la hace aplicable de una manera *prospectiva* y muy relacionada con las *virtudes*, mientras que la TLS la concreta de forma *prescriptiva* relacionada con las *normas* o preguntas de comprobación.

IV.3.4.3. Posibles complementariedades:

La *ética* en la *relación de liderazgo* debe ser *explícita* y constituirse como una *condición* imprescindible de la *relación líder – seguidor*, como la asume la TAH. Cuando una *organización* comienza a convertirse en una *institución*, las consideraciones *éticas* son primordiales, pues no hay forma de constituir una *institución* sin una sólida base de *valores éticos*.

El *valor ético* de las *acciones humanas* en la *relación de liderazgo* no sólo debe medirse por las *consecuencias de la acción*, como lo plantea la TLS, sino por la *calidad* de las *motivaciones* (valor moral) que *originan* esas *acciones*, como afirma la TAH. Para mí, tanto en la *vida personal* como en la *institucional*, es muy importante obtener los *resultados correctos* (consecuencias de la acción) por las *razones correctas* (motivación correcta).

Como *ejemplo* de lo anterior y referido a la “justicia”, si *complementamos las dos posiciones* frente a la *ética -calidad de resultados* (TLS) y *calidad de la motivación* (TAH)-, podremos obtener, con una *acción directiva*, una situación que simultáneamente genere un *doble resultado positivo*: 1. Que se tome una *decisión justa* (*calidad de la motivación* - TAH) y 2. Al mismo tiempo conseguir *que se haga justicia* (*resultado* - TLS). El anterior ejemplo nos ayuda a entender el *valor ético* de las *acciones directivas* y de los seguidores desde los componentes básicos de la *ética* de la *acción humana*, como son el *objeto* de la acción (resultado) y la *intención* del agente (motivación).

Otra fuente de complementariedad de las dos teorías, TLS y TAH, en temas *éticos*, a nivel de la *relación de liderazgo* es la *finalidad* que se busca. La TLS hace *énfasis* en que se

cumplan ciertas *normas* para asegurar una *relación social armónica*, cuando para la TAH lo más importante es que se surta un proceso de *mejoramiento* continuo y *perfeccionamiento* del individuo para que crezca. En la *relación de liderazgo* son *importantes ambas dimensiones*, debe haber *cumplimiento* de normas para satisfacer *eficacia* y *eficiencia* y debe haber *perfeccionamiento* de las personas para que se tenga *consistencia* y se consiga la *unidad*.

La TAH claramente puede complementar a la TLS en el campo de la *ética* en la *relación de liderazgo* en el sentido de que la primera contempla una fase más de desarrollo *ético* en la *concepción del hombre* -modelo de persona-, un tipo de *motivación* que sobrepasa a los modelos *éticos* tradicionales y un paradigma nuevo de organización *antropológica* basado en la *ética*. Lo anterior permite que la TAH aporte a la TLS los conceptos de *motivación trascendente*, *modelo antropológico de organización* y la *concepción de persona* como “*agente libre*” que supera los viejos modelos de *hombre económico* y *hombre social*.

IV.3.5. Reflexiones finales sobre la ética y la relación de liderazgo

A continuación, como cierre de este acápite, deseo compartir algunos pensamientos finales sobre la *ética* en el contexto de la *relación de liderazgo*, que en algunos casos podrían ser de interés de profundización académica.

Comienzo por afirmar que *ninguna* escuela o *teoría de liderazgo*, cuando desarrolla sus hipótesis, debería manejar de manera *implícita* la *ética*. Esta es una dimensión *fundamental* del proceso de *liderazgo* porque determina la *validez* y *calidad moral* de las *finalidades* de la *acción humana* en las organizaciones. La *ética* es una ciencia *práctica* que debe enseñarse “en el terreno”, continua y consistentemente, con el *ejemplo* de los *líderes* (toma de decisiones y acciones directivas), en el marco de la *relación de liderazgo*.

La *ética* en la *relación de liderazgo* es algo que va de lo *individual* a lo *social* y no puede concebirse un *líder* o *seguidor* “*ético*”, si no lo es en su *esfera personal* y *social* de manera coherente y continuada. Ser “*ético*” es ser *virtuoso*, buscar un *fin bueno* para él, para el otro u otros, y para la *relación*, con el impacto *social* concomitante.

En la *relación de liderazgo* la *ética* no puede ser una cuestión de *aplicación mecánica* de

reglamentos, *manuales*, códigos, preceptos, ni normas, sino de ver si la *acción directiva mejora* a la *persona* y la acerca al *fin* (bueno) que busca. Es más preciso hablar de *líderes éticos* o de la *dimensión ética del liderazgo* que de “liderazgo ético”. Recordemos que el *liderazgo* no es una persona, *es un proceso* en el que participan *líder* y *seguidor*, por lo tanto, las *personas* son las “*realidades éticas*”, no el *proceso*.

Son los individuos los que le dan *sentido* al *liderazgo* y buscan una *finalidad* con sus *acciones*, las cuales están sujetas a *juicios morales* para determinar su *calidad ética*. Es por todo esto que las empresas deben hacer esfuerzos, a nivel de *formación* y de *ejemplo* de sus *líderes*, para que los empleados entiendan muy bien las diferencias que existen entre el cumplimiento de las *normas de actuación* (códigos y comités) y el *comportamiento ético* en la *acción humana* en la organización. La *ética* en ese sentido ayuda a promover el *sistema espontáneo* de la organización que está basado en *valores*, en contraste con el *sistema formal* que se apoya en mayor medida en *normas*.

Sólo con *directivos* y *empleados* que *actúen éticamente* se puede aspirar a que la *organización* sea *sostenible* en el tiempo, pues el *comportamiento ético* es la *condición* sin la cual no se logra la *unidad* en ella. La *calidad ética de una empresa* será siempre el *reflejo* de la *calidad ética de sus colaboradores* -líderes y seguidores-.

Hay una exigencia del *entorno* cada vez mayor, representado por los diferentes “grupos de interés” o *stakeholders*, para que haya una sólida *coherencia* entre los *valores* que las empresas predicán, y el *comportamiento* diario de sus *líderes*; esto es lo que muchos denominan el “Liderazgo Ético Empresarial”, y ya *no es optativos*, e está convirtiéndose en una *condición de operación* y *supervivencia de los negocios*. La *sociedad* en general espera que las *empresas* “se comporten” (líderes y colaboradores) como “buenos ciudadanos”, so pena de verse *afectados negativamente* por *cambios* no deseados en los *comportamientos* de aquellos *grupos afectados* por su operación (proveedores, usuarios, clientes, sindicatos...), y que son *vitales* para su *sostenibilidad* futura.

Las empresas deben convertirse en lugares donde las personas -líderes y seguidores- desarrollen *virtudes morales* y vivan la *ética* a partir de *valores* más que de *normas*, donde las *acciones humanas* sean guiadas mayormente por el discernimiento *-prospectiva-* y menos por recetas y algoritmos *-prescriptiva-*.

En la *relación de liderazgo* debe existir un buen balance entre el aspecto *técnico* y el aspecto *ético*, los líderes y seguidores deben ser buenos en ambos campos y tener claro que la *ética* nunca puede ser “neutra” ni implícita, las posiciones frente a ella deben ser siempre explícitas.

Es esencial crear una *cultura organizacional* donde la *acción directiva* esté fundamentada en la *compatibilidad* entre la *ética* y la *eficacia*. Es un tema de alineación de *finés* y *medios...* del *ser* y el *hacer...* del *qué* y el *cómo* de la *dirección* y el *gobierno* de las organizaciones. El mundo actual lo podría interpretar como la paradoja de “la cuadratura del círculo”, como si no fuera posible conciliar la dimensión *técnica* y *ética del liderazgo*, como lo propuso Ch. Barnard desde 1938.

La *ética* es *instrumental* para lograr con éxito la transición de *organización* a *institución*, pues está basada en *valores* y se apoya en el *ejemplo* de los *directivos* para instaurar una *cultura* saludable que supere en el tiempo a las individualidades, y garantice la adaptación permanente y positiva de la organización a los continuos cambios en el entorno.

Los *líderes éticos* deben fundamentarse en *virtudes* y *valores antropológicos* y en el respeto a la persona para convertirla en el centro de la empresa. La *ética* en la *relación de liderazgo* es *antropológica* porque toma como referencia primera y última al propio *hombre*, y lleva el concepto de *liderazgo* a la raíz de la *naturaleza humana*. En resumen, considero muy importante que en las organizaciones los *líderes éticos* deben partir de una *concepción antropológica de la persona*.

IV.4. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y Motivación

Muchos *directivos* se hacen la pregunta: ¿Cómo mantener a los empleados “motivados” para asegurar que las empresas compitan de manera exitosa, conservando el *balance* entre los *resultados* del negocio y la *satisfacción* de los empleados? Analizar detenidamente la *motivación* en el contexto de la *relación de liderazgo* nos da elementos de crucial importancia para contestar esta u otras preguntas relativas a la *motivación* en las *organizaciones*. Tanto *líderes* como *seguidores* deben tener la capacidad de *influnciar mutua* y *positivamente* el *comportamiento* de *otros*, apoyados en el conocimiento de sus *necesidades*, *expectativas* y *aspiraciones*; deben tener claro que la *motivación* constituye

un fenómeno psicológico *complejo* que *afecta y es afectado* por distintos *factores* -a los que las personas dan diferentes “pesos”- y que esta actúa como “palanca” e “impulso” fundamental para “energizar” la *conducta humana*. Los *directivos*, por tanto, deben ser capaces de *explorar y entender* los “porqués” del *comportamiento humano* para poder *dirigirlo* hacia el “bien” en el contexto de la organización, y de esta forma, estar en condiciones de *conciliar* satisfactoriamente la dicotomía existente entre las *necesidades personales y organizacionales*.

La *motivación* es un *proceso psicológico abierto* que inicia con el *estímulo* generado por un *desequilibrio* -tensión- en una situación determinada, que *impulsa* a una persona a *satisfacer* la *necesidad* de *recobrar* el *equilibrio* perdido. Hay dos tipos de *teorías* de la *motivación* – de *Contenido y Proceso*- que la explican desde dos puntos de vista muy *diferentes pero complementarios*. La teoría de *contenido*: es un constructo *psicológico* que contesta la pregunta: ¿Cuáles son las *razones* -necesidades- que originan el *comportamiento humano*? Y la teoría de *proceso*, que contesta la pregunta: ¿Cuáles son las *expectativas y consecuencias* que espera alcanzar el ser humano con su *comportamiento*?

La *motivación* es un elemento imprescindible en el proceso organizacional de *dirección de las personas* y es la principal fuente de *energía* de la *relación de liderazgo* para *materializar* las *metas* empresariales y personales. “Compartir una visión” con los colaboradores es muy potente, pero además de esto, los *directivos* deben tener y ofrecerles *razones poderosas y correctas* (motivos) para que se sientan *impulsados* al logro de aquello que consideran importante para ellos y su empresa.

La *sostenibilidad* de las organizaciones descansa, entre otras variables, en la *productividad y satisfacción* que se generan a partir de una *relación de liderazgo* de *alta calidad*; por ello, es imprescindible que los *líderes* entiendan cómo funciona el *proceso de motivación*, los tipos de *motivos*, y su *impacto* en las *variables de resultado* y de *proceso* de la organización.

La *motivación* es un elemento *esencial* en los planteamientos de las *teorías* TLS y TAH, aunque la forma de abordarlo, en términos de *escuela*, sea diferente. La TLS se apoya más en la escuela de *contenido* que de *proceso*, mientras que, la TAH es claramente una

mezcla de ambas.

IV.4.1. Definición de Motivación

Del latín “movere”, mover. La RAE lo define como el conjunto de *factores* internos y externos que *determinan* las *acciones humanas*. Maslow la explica como el *impulso* para *satisfacer necesidades*, y las clasifica en cinco niveles -Fisiológicas, Seguridad, Sociales, Reconocimiento y Autorrealización-. McClelland interpreta la *motivación* como tres *estímulos* del *comportamiento* que pueden ser aprendidos o adquiridos -Afilación, Logro y Poder. Herzberg la propone como dos grupos de *motivos del comportamiento humano*, Higiénicos y Motivación, con diferentes grados de satisfacción e insatisfacción. Juan Antonio Pérez López, entiende la *motivación* como un fenómeno de la vida psíquica, que es un *impulso* a realizar una *acción* para *satisfacer necesidades*.

Puedo concluir que la *motivación* es un fenómeno de la vida *psíquica*, que se desenvuelve como un *proceso adaptativo-multifactorial*, que determina y guía la *conducta humana* hacia la consecución de *metas*. Tres elementos son fundamentales: 1- El *impulso* que da fuerza y *energía a la acción*, 2- Las *metas* u objetivos que *guían* y orientan la *acción* y 3- Los *sistemas de retroalimentación* para mantener el *rumbo* y *modificar* continuamente el *comportamiento*.

IV.4.2. Abordaje de Motivación en la TLS

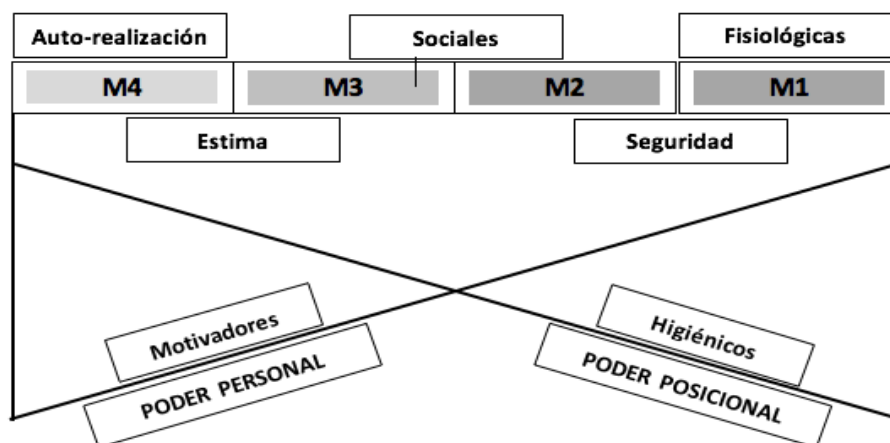
La TLS parte del principio que el *comportamiento humano* está orientado al logro de *metas* y consecución de *resultados*, y afirma que, si los líderes quieren ser capaces de *predecirlo e influenciarlo*, deben *estudiarlo y conocerlo*. Esta escuela dice que la *motivación impulsa* y “*energiza*” la *acción* en función de las *necesidades* que se busca satisfacer, y que representan a su vez los *porqués* o “*motivos*” del *comportamiento*. Los autores de esta teoría entienden la *necesidad* como la *unidad básica de análisis* de la *motivación* y la interpretan como una situación en *desequilibrio* que requiere *acciones* de las personas para su recuperación.

Hersey y Blanchard advierten en su libro *Management Organizational Behavior* que su *intención* es *ayudar a entender y aplicar* los *conceptos* de las *ciencias del comportamiento* para hacer más *efectivos* a los *líderes* en las tareas de *dirección de*

personas y aclaran que estas no son ciencias exactas ni hay verdades universales con respecto a las mismas, pues los seres humanos son difíciles de predecir.⁴⁸⁴ En este contexto, la TLS desarrolla el tema de *motivación* a partir de algunas de las *teorías* más importantes -contenido y proceso- *sin atarse a una sola* para entender y explicar los *porqués* del *comportamiento humano*. Deja a estudiosos y ejecutivos la tarea de utilizar *situacionalmente* los *elementos* de aquellas *teorías* que les den más y mejores *herramientas* para entender la *conducta* de otros, con el propósito de guiarlos y desarrollarlos *efectivamente*.

La TLS en su despliegue, correlaciona la *motivación* con el *poder* y el nivel de *madurez* del *seguidor* como manera de *identificar* el *estilo de liderazgo* más efectivo en una *situación* específica. En el siguiente Figura 26, se pueden ver los elementos de las teorías de Maslow y Herzberg -*motivación*-, Etzioni -*poder*- y los cuatro niveles de *madurez* (M) de la TLS, y en el cual se explican por sí mismas estas *relaciones*. El nivel de *madurez* del *seguidor* lo define su *capacidad* y *actitud*. La *capacidad* está determinada por los *conocimientos*, *habilidades* y la *experiencia*, y la *actitud*, la establecen tres componentes: *confianza*, *compromiso* y *motivación*.

Figura 26. Correlación Motivación Poder y Madurez para la TLS



Tomado y traducido de Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior*:

⁴⁸⁴ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, New Jersey, NJ: Pearson, 2013, P. 11

En este contexto, es claro que en la teoría TLS la *motivación* es apenas *una pieza de seis* que apoya el proceso de *diagnóstico* del *nivel de madurez* del *seguidor* para señalar el *estilo de liderazgo* más *efectivo* en una *situación* determinada. Si bien es cierto que Hersey y Blanchard tratan *extensamente* el tema de *motivación* en sus libros y documentos, en la *práctica* de su modelo, la *relevancia* e *impacto* de esta variable no tiene el mismo peso.

IV.4.3. Abordaje de Motivación en la TAH

La *motivación* es entendida por la TAH como un fenómeno de la vida psíquica que *impulsa* a las personas a realizar algo *-acción-* para satisfacer una *necesidad* y su función es dar *energía* a la *acción humana*.

JAPL, siguiendo el pensamiento aristotélico, propone una *motivación potencial* y una *actual*. Para transformar la primera en la segunda acude a dos mecanismos: la *motivación espontánea*, que busca la *satisfacción* de la interacción, y la *racional*, que muestra la *conveniencia* de la *acción*. Para *balancear* el impulso de lo *espontáneo* y permitir la correcta ejecución de lo *racional*, el autor propone el concepto de “virtualidad del agente”. Las *consecuencias de la acción* las clasifica como tres tipos de *motivos*: *extrínsecos*, *intrínsecos* y *trascendentes*.

Pérez López distingue entre *motivos -necesidad-* y *motivación -impulso-* e introduce en su *modelo antropológico* el concepto de *motivación trascendente*, ya implícito en la mayoría de las *teorías de motivación*. El gran aporte de JAPL con la *motivación trascendente* fue conseguir su inclusión “de manera casi mundana” en el contexto del *día a día de las organizaciones*, para considerarla “como una más” dentro de los diferentes *tipos de motivación*.

Para JAPL el plano de los *motivos trascendentes* es el que precisamente constituye el reino de la *libertad humana*, donde el líder depende de la *libertad* de otras personas para poder alcanzar los *resultados* que se propone.⁴⁸⁵ El autor insiste que él no inventó este concepto, y reconoce que es muy antiguo, que siempre hay gente que hace muchas cosas

⁴⁸⁵ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.135

por el bien de otras -hasta el heroísmo-. Lo que sí es claro es que, si no se tuviera en cuenta la *motivación trascendente* en las *acciones humanas* en el *día a día* de la organización, la *misión interna y externa* de la empresa se convertirían en “despotismo ilustrado” o “puro negocio oportunista” respectivamente.⁴⁸⁶

JAPL utiliza la *tríada de motivación extrínseca, intrínseca y trascendente* para *anclar* prácticamente todas las *variables* de su *modelo de organización antropológica*. La TAH entiende que en toda *situación* que amerite una *acción humana* están siempre presentes los *tres tipos de motivos*, cada uno con *pesos diferentes* dependiendo de las distintas personas y situaciones.

La TAH conecta de una manera muy original la *motivación* con el *aprendizaje* en el marco de la *relación de liderazgo* -agente activo-agente reactivo-. Muestra cómo el *agente activo* tiene *aprendizaje operativo* por motivos *intrínsecos* y el *reactivo* lo hace por los *trascendentes* que generan *aprendizaje estructural* en el mismo *agente activo*.

IV.4.4. Contraste -diálogo- TLS y TAH sobre la Motivación

¿Cómo es posible comparar las dos teorías en la manera como abordan la *motivación* en el marco de la *relación de liderazgo*?

IV.4.4.1. Elementos comunes:

Tanto la TLS como la TAH se apoyan inicialmente en las investigaciones y clasificación de McGregor de *enfoques alternativos de la dirección* -Teoría X y Teoría Y-, reconocen que detrás de cada *teoría de dirección humana* hay unos supuestos básicos sobre la *naturaleza del hombre* y la *motivación*.

Ambas teorías, TLS y TAH, toman en cuenta los estudios y propuestas de A. Maslow en cuanto los tipos de *necesidades* que el ser humano busca *satisfacer* y los tratan como un marco de “motivos” que impulsan la *acción humana*, que van desde las más *básicas* hasta las más sofisticadas y *altruistas*. No comparten el planteamiento de Maslow de que para satisfacer un nivel de necesidades se ha debido satisfacer aquellas del nivel

⁴⁸⁶ Cfr. Rosanas J. M., La esencia de la dirección, *Revista de antiguos alumnos IESE*, junio, 2001, P.54

inmediatamente inferior. Las dos teorías usan clasificaciones de *motivaciones extrínsecas* e *intrínsecas* para representar dos niveles diferentes de necesidades y modos de satisfacerlas.

Las dos teorías hacen la *distinción* entre los conceptos de *motivos* y *motivación*, los primeros son entendidos como *necesidades* por satisfacer y lo segundo como el *impulso* para *actuar* en la dirección de la *satisfacción* de la *necesidad*.

IV.4.4.2. Elementos diferentes:

Para iniciar este contraste es importante recordar que las *teorías de la motivación* se pueden clasificar en teorías de *contenido* y de *proceso*. Las primeras tratan de entender y explicar las *razones del comportamiento* y las segundas las *expectativas* que tienen las personas cuando actúan y las *consecuencias* que obtienen de su *acción*. De acuerdo a esta forma de clasificar puedo afirmar, con cierto grado de certeza, que la TLS está más contextualizada en el grupo de las teorías de *contenido* y la de la TAH cabe en ambos grupos, *contenido* y *proceso* por dar respuesta tanto en el orden de entender las *razones del comportamiento*, como tratar de entender las *expectativas* y *consecuencias* de la *acción*.

JAPL hace una *propuesta completa de motivación* que está *incardinada* perfectamente en su *modelo antropológico* de la organización. Hersey y Blanchard *presentan* y analizan *varias teorías de motivación* -contenido y proceso- ampliamente conocidas para que los *líderes, según su criterio*, las tengan en cuenta y *usen* los elementos que consideren más útiles en cada situación.

Para la TAH la *motivación* es un elemento central, todas las variables del *modelo antropológico de la organización* están directamente relacionadas -en primer grado- con ella. En el conjunto de *variables* del modelo de la TLS, a pesar de que la *motivación* es continuamente mencionada, esta no ocupa el lugar de relevancia que le da la TAH. La *motivación* en la TLS es una variable de la *actitud* que, sumada a la *capacidad* y el *tipo de tarea* a realizar, da como resultado el *nivel de desarrollo* o madurez del *seguidor*; recordemos que este lo usa el modelo de Hersey y Blanchard para determinar el *estilo de liderazgo* más *efectivo* en cada situación.

JAPL afirma que una auténtica *teoría de motivación* no debe limitarse a la *identificación* de una serie de *tipos de motivación* presentes en toda actividad humana, sino que también debe *explicar* cómo influyen esos motivos en el *impulso motivacional del decisor*.⁴⁸⁷ Para la TLS el *foco* de la importancia de la *motivación* está en el *seguidor*, en la TAH lo está en *ambos, líder -agente activo y decisor- y seguidor -agente reactivo y ejecutor-*.

La TLS, dado su enfoque *psicológico*, distingue entre la *actitud* y el *comportamiento*, razón por la cual, a pesar de tener una *concepción* del ser humano tipo *Teoría Y* de McGregor, admite y promueve *situacionalmente* comportamientos *autocráticos* y *controladores* con algunas personas para ayudarlas a *madurar* y *crecer*.

El peso relativo de la *motivación* en la TAH es *crítico* y constituye una pieza clave con un rol de *ancla transversal* del *modelo antropológico de la organización*. Todos los conceptos constitutivos de este *modelo* están ligados directamente y correlacionados con la *motivación extrínseca, intrínseca y trascendente*. Para la TLS la *motivación* es un tema de estudio y profundización *extenso*, sin embargo, la *importancia relativa* en la *ejecución* del modelo *no* tiene la *preponderancia* que tiene en la TAH.

La trascendencia de la *motivación* en la TLS es entender los *porqués* del *comportamiento humano* para poderlo *predecir* y *manejar*, siempre con el propósito de *maximizar los resultados*, sin embargo, *para mí no es posible ver* con claridad y de manera explícita la *conexión de la TLS con una concepción del hombre* propia de esta teoría, hay que asumirla, como sí es posible hacerlo con la concepción antropológica de la TAH.

La *calidad motivacional* de la que habla la TAH es un tema verdaderamente interesante y diferenciador con la TLS. Son muchas las *razones* que pueden llevar a una persona a la *acción* dependiendo de la *sensibilidad* que tenga a los distintos *tipos de motivos*. La *intención* y *sentido* de la *acción*, están determinadas por las *razones* que tenga la persona, que pueden ir en sus extremos, desde los motivos más *utilitaristas* y *materiales* -extrínsecos- hasta las más *heróicas* y *desinteresadas* -trascendentes-. Hay una *alta correlación* entre la *dificultad, esfuerzo* y *sacrificio* requerido en el logro de *grandes objetivos* y los *motivos de orden superior* -trascendentes- que inspiran e *impulsan* a las

⁴⁸⁷ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, RIALP, Madrid, 2006, P.56-57

personas que participan en las *acciones* que los concretan.

Una pregunta de un *líder situacional* (TLS) relativa a la *motivación* sería: ¿Cómo puede un directivo *entender, predecir e influir* a una persona para *comprometerla* en una actividad de *alto valor* en lugar de una de *bajo valor*? Mientras que la pregunta de un *directivo antropológico* (TAH) sería: ¿Cómo puede un líder conseguir que un colaborador *desee comprometerse* en una actividad que él considera *importante*? El *líder situacional* requiere conocer los *motivos y necesidades* de la persona para poder *dirigir* las *reacciones* del colaborador. El *líder antropológico* fomentará el *aprendizaje evaluativo* para conseguir la actuación basada en *motivos trascendentes*. En el primero de los casos -TLS- hay muchas personas que lo interpretan como el uso por parte del líder de *artilugios* que permiten crear *estrategias pre-concebidas* (manipulativas), para que una persona *consiga* que otra actúe como la primera desea. En el segundo caso, el líder debe crear un *ambiente propicio* para que las personas entreguen y consigan lo *mejor* de ellas mismas, inspiradas por *sus propias razones*, que ojalá tengan cada vez un mayor nivel de *calidad motivacional*. En resumen, las respuestas a estas preguntas son más *prescriptivas* para la TAH y más *prospectivas* para la TAH.

Por último, para mí es muy importante resaltar la forma única y *original* en que la TAH conecta directamente la *motivación intrínseca y trascendente* con el *aprendizaje* a nivel del *agente activo y reactivo* respectivamente.

IV.4.4.3. Posibles complementariedades:

En el lenguaje de la TAH y su *modelo antropológico* de la organización, la forma como la TLS aborda el tema de la *motivación* corresponde al paradigma *psicosociológico*. Esto quiere decir que, en términos de *paradigma organizacional*, la TLS cubre los dos primeros niveles -*mecanicista y orgánico*-, más no el tercero y último que es el *antropológico*.

La TAH al darle *valor ético* a la *intención*, puede *enriquecer* la manera como la TLS interpreta las *necesidades-motivos* para hacer al hombre *sujeto de juicio moral* por las consecuencias que tienen las *acciones* que realiza cuando satisface sus *necesidades*. Este punto también está relacionado con la posibilidad de *aportar* desde la TAH a la TLS en

el desarrollo del *concepto* de *mejorar* la “calidad motivacional” buscando que las personas y organizaciones puedan tener un *impacto superior* y de *mayor valor ético y moral* en los *demás* y en la misma *sociedad*, al estar movidos principalmente por *motivos trascendentes*.

El planteamiento de la TLS de “querer conocer los porqués del comportamiento humano” para poder influenciarlo y conseguir los objetivos organizacionales, ayuda en parte a conservar el *interés* y *curiosidad* por la profundización en los *conocimientos de las ciencias del comportamiento* y a recordar la *importancia* que siempre tiene la dimensión de los *resultados* -eficacia-. En términos prácticos ayudaría a *equilibrar* el enfoque del comportamiento entre lo *prescriptivo* impulsado por la TLS y lo *prospectivo* de la TAH.

La TAH puede aportarle a la TLS en el plano de la *conexión* entre las *teorías de la motivación* de las escuelas de contenido y proceso con la *concepción antropológica del hombre en la organización* para darle un mayor *significado* y sentido al *logro de la acción humana*.

La TLS hace más énfasis en la *motivación del seguidor* que en la del *líder*. La TAH es equilibrada al considerar siempre la motivación de los dos participantes de la *díada líder seguidor* -agente activo y agente reactivo-.

JAPL considera que una persona tiene un alto grado de *madurez antropológica* cuando ha desarrollado la facultad de *dejarse guiar* de manera *espontánea* por *motivos trascendentes* y no tener que buscar “valores” para tales *motivos*. La TLS considera a un seguidor con *alto nivel de madurez* cuando posee altas *capacidades* para desempeñar una tarea (conocimiento, habilidad y experiencia) y la *disposición o actitud* adecuada (confianza, compromiso y motivación). La TAH contribuye a la TLS mostrando el *valor superior* que debe tener la *motivación en la madurez* y la TLS a la TAH la consideración de *otros elementos* importantes a la ecuación de la *madurez*.

IV.4.5. Reflexiones finales sobre la Motivación en la relación de liderazgo

A continuación, a manera de cierre de este acápite, basado en este trabajo de investigación y en mi experiencia personal y profesional, deseo dejar consignados algunos pensamientos finales sobre la *motivación* en el contexto de la *relación de liderazgo*, que

pueden ser tema de mayor profundización en el futuro.

La *motivación* es la *energía* que da vida a la *relación de liderazgo* y por ello cualquier enfoque que se tenga de *motivación* debe estar enfocado en *ambas partes* de la díada líder-seguidor. Hacer énfasis en que el *líder* debe conocer las *razones* del comportamiento de su *seguidor* para poderlo *guiar, influenciar y dirigir*, con el propósito de conseguir las *metas* organizacionales, es una *visión incompleta* de la *motivación* en la *relación de liderazgo*, pues en la *interacción* directivo-dirigido (agente activo y reactivo) hay un *flujo permanente de necesidades y acciones* que impacta a ambos y los va *transformando* en la medida que estos van *aprendiendo y modificando* concomitantemente las *reglas de decisión* en su *relación de liderazgo*.

Toda *teoría de organización* debe estar *conectada* claramente a una *concepción de hombre* que pueda *compartir* y explique los *fundamentos humanos* de la misma. La *motivación* es un elemento *vital* constitutivo de cualquier *teoría administrativa* o de *liderazgo*, por lo que esta no puede plantearse simplemente como un *resumen monográfico* de *teorías importantes* sin hacer una *propuesta* clara, que posicione *conceptualmente* a sus *autores* y clarifique en la *práctica* a sus *seguidores*.

Hay preguntas básicas que debe hacerse todo *líder* con respecto a la *motivación propia* y de sus *seguidores*: ¿Los líderes motivan a las personas o las personas ya traen su propia motivación al trabajo? ¿Pueden los líderes provocar o apoyar la evolución o maduración “motivacional” en las personas (extrínseco a intrínseco a trascendente)? Hay otro tipo de preguntas que deberían hacerse tanto *líderes* como *seguidores*: ¿Qué hace que las personas se vean “movidas” por determinadas necesidades y no otras?; ¿Qué tan fija o situacional es para una persona la mezcla de distintos tipos de necesidades y motivaciones?; ¿Cómo afecta la motivación individual a la motivación social organizacional y viceversa?

Las respuestas a estas preguntas exigen de todos los miembros de la organización un entendimiento y apertura tanto en lo *racional* como en lo *emocional* que ayude a crear las *condiciones* en todos los niveles organizacionales -desde las posiciones de dirección hasta las de ejecución- para *permitir* que el *potencial humano emerja* con la menor cantidad de obstáculos y así conseguir que las *metas* organizacionales y personales se alcancen en

equilibrio y sin contradicciones.

Para *no constreñir* la *capacidad de acción* de las personas en la organización, los líderes deben *estimular y liberar su potencial*, asegurando que *no haya prácticas manipulativas* en la *motivación*. Esforzarse por conocer los “resortes” del *comportamiento humano*, para deliberadamente *influir y guiar*, de manera *no transparente*, es el *reflejo* de una percepción del *hombre como “restricción”* en la organización. Hemos de usar ese mismo *conocimiento* para *estimular* y crear las *condiciones* para que las personas se *desarrollen, crezcan*, y sean percibidas como *impulsores*, no como *restricción*.

El anterior planteamiento me lleva a proponer, inspirado en JAPL, un *concepto nuevo* en este trabajo que es el de la *calidad de la relación de liderazgo*, que se construye, entre otros elementos, en función de la *calidad motivacional* de los participantes de la díada líder-seguidor. El nivel de *calidad de la relación de liderazgo* será alto en la medida que esté determinado por una *concepción antropológica* del hombre en la organización, que a su vez hará que *líderes y seguidores*, sin distinción de niveles ni roles, se muevan *espontáneamente* por *motivos trascendentes*.

IV.5. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y Decisión

Todas las personas, en uso de su *libertad* y antes de *actuar*, resuelven *problemas* y toman *decisiones* en todos los aspectos de la vida. La *toma de decisiones* es un *proceso* que actúa como el *motor* de los negocios y que entraña una de las mayores *responsabilidades* de un *directivo* en una empresa, pues una vez tomada una decisión, muy frecuentemente, ya no hay marcha atrás, y el tomador tendrá que afrontar las *consecuencias* que marcarán finalmente el *éxito* o *fracaso* de la organización.

Es en el ámbito de la *relación de liderazgo* donde ocurre el proceso de *toma de decisiones*, se llevan a cabo las *comunicaciones* en la organización, y se define la *cadena de mando* para concretar la *ejecución* que, en la mayoría de los casos, es responsabilidad de los *colaboradores*. Los niveles de *calidad de la motivación* y de la *relación de liderazgo* marcan de manera directa la *calidad del proceso de toma de las decisiones*, razón por la cual los *líderes* deben *cuidar y mantener* cada eslabón de esta cadena. No podemos olvidar que la *calidad final* de los *resultados*, a todo nivel, de una *organización* es el

reflejo de la sumatoria de la calidad de *todas* y cada una de las *decisiones* de *todos* los componentes de la misma.

La forma de *tomar decisiones* diferencia a los *directivos* en las empresas, la *calidad*, *impacto* y *oportunidad* de estas, hacen que las organizaciones sean más o menos *sostenibles* en el tiempo; los *estilos de toma de decisión* de los líderes afectan directamente los niveles de *satisfacción* en la *relación de liderazgo* e impactan la *productividad*, el *compromiso* y la *confianza* de las personas en la organización.

Hay una *tendencia predominante* en las personas y empresas a asumir que la *clave* del éxito en el proceso de toma de *decisiones* es que sea *racional* y *sistemático*, cuando éste en la *vida real* incluye, casi siempre, aspectos muy importantes que superan lo *meramente cuantitativo*. Por esta razón, es *primordial* que todo *directivo* entienda el *impacto* de su *comportamiento* en los demás individuos, sobre todo, en aquellos aspectos *intangibles* que los *impulsa a elegir* una entre varias alternativas.

Ch. Barnard fue quien introdujo explícitamente, a finales de la década de los años 30, el concepto de *Toma de Decisiones* como un componente crucial del *Management*, y comentó que está *limitado* por lo que él llama un “factor estratégico”, que constituye la fuente de *posibles errores o desviaciones* entre los *resultados* y las *previsiones* de la *decisión*. Este concepto de “factor estratégico” lo toma H. Simon y lo desarrolla en profundidad para proponer el principio de la “racionalidad limitada” en sus propuestas de *teorías de decisión*.

R. Thaler, premio Nobel de Economía 2017, en la misma línea de Barnard y Simon, afirma también que las *decisiones* no siempre obedecen a criterios *racionales*, sino que entran variables *psicológicas* que las desvían de un comportamiento *económico racional*. Contribuye a la “Economía Conductual” construyendo un *punte* entre el análisis *económico* y el *psicológico* en la *toma de decisiones individuales* y propone *tres rasgos* que influyen sistemáticamente en las *decisiones económicas*: el de la *racionalidad limitada*, *preferencias sociales* y la *falta de autocontrol*, donde los factores *psicológicos* priman en ocasiones sobre los *racionales*.

JAPL se inspira en los planteamientos de Barnard y Simon, confirmados actualmente por Thaler, para hacer su propuesta de proceso de *evaluación* de la *toma de decisiones directivas* como parte esencial de su teoría de la *acción humana*.

La TLS hace sus propuestas sobre el proceso de *toma de decisiones* basada en Lehrer - escuela de la *neurociencia*- mostrando cómo los dos *elementos* del *cerebro* (límbico y neocórtex) deben trabajar en continua *comunicación* y presenta los cuatro *estilos básicos* para *tomar decisiones efectivas* en función del nivel de *madurez* de los *colaboradores*.

La forma de abordar el tema de la *decisión* por las dos teorías TLS y TAH son bien diferentes, la primera más *prescriptiva* y la segunda más *prospectiva* respectivamente, reflejando los orígenes de sus escuelas de disciplina académica -*psicología* y *antropología*-. Si bien parten de principios similares en el sentido de que las decisiones se orientan a la *resolución de problemas*, su desarrollo y *énfasis* son muy *distintos*. La TLS lo enfoca con la visión de *estilo de toma de decisiones*, relacionado con el *estilo de liderazgo* y con el nivel de desarrollo o *madurez del seguidor*, mientras que la TAH profundiza en los *resultados* de la *acción de decidir*, los *motivos* y *motivación* del *tomador*, la *calidad de la decisión*, y el *aprendizaje* que modifica continuamente las *reglas* de la misma *decisión*.

Las *decisiones* son importantes en la *relación de liderazgo* porque estas preceden o *desencadenan* la *acción humana*. Las *decisiones* tienen diferentes niveles de *complejidad*, lo que conlleva a tomarlas de *manera distinta*, ojalá todas ellas, con altos niveles de *calidad*, pues buscamos siempre la *mejor decisión*, basada en la mejor y más completa *información* disponible, conociendo el *impacto* de la misma en distintos ámbitos, y *ejecutada* con la *oportunidad* debida. La TAH hace énfasis en la evaluación de las *consecuencias* de la *decisión* y la TLS en el *estilo* más apropiado para *decidir óptimamente*.

IV.5.1. Definición de Decisión

La RAE define *decisión* así: Del latín *decisio-onis*. Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa.⁴⁸⁸ H. Simon en 1997 definió “decisión” como los *procesos cognitivos* que se desarrollan en la mente del individuo y que tienen como meta

⁴⁸⁸ <http://dle.rae.es/?id=BxP6lay> consultado 15,12,17

primaria la *elección de un curso de acción* que ayude a *resolver* algún *problema*. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un *cambio de estado*.⁴⁸⁹

Por claridad en nuestro caso, si bien es cierto que una decisión es una *resolución o determinación* que se toma con respecto a *algo*, lo importante en nuestro *contexto* - relación de liderazgo- es identificar los *estilos* y *criterios* que sugieren las TLS y TAH para asegurar la mayor *calidad* en el *proceso de decisión* - elección entre diversas alternativas- y su implementación.

IV.5.2. Abordaje de la Decisión en la TLS

Hersey y Blanchard se apoyan en el modelo de *estilos de liderazgo y toma de decisiones* de R. Tannenbaum y en la *neurociencia* -Lehrer- cuando desarrollan la dimensión de *toma de decisiones* de su modelo de liderazgo. Del modelo de Tannenbaum, Hersey y Blanchard reconocen que en el proceso de toma de *decisión* se usan distintos *estilos efectivos* que van desde uno *autocrático* centrado en el *líder*, hasta uno *democrático* y de *delegación* centrado en el *colaborador* o en el *grupo*, pasando por estilos intermedios como el *consultivo* y el *facilitador*. De la *neurociencia* toman la descripción de *decidir* como una *actividad racional-intelectual* o una *emocional-intuitiva* en naturaleza, basada en el *pensamiento* y el *sentimiento*; se apoyan en los expertos en *fisiología del cerebro* que afirman que las *emociones* se originan en el *sistema límbico*, mientras que los *pensamientos* lo hacen en el *neocórtex*, y que cuando *decidimos* lo hacemos usando *ambos elementos* del cerebro, en diferentes intensidades, dependiendo del tipo *situación* a resolver.⁴⁹⁰

La TLS sostiene que: “Los *líderes efectivos* necesitarán reconocer y *confiar* en sus *emociones*, así como en su *pensamiento racional* si quieren tomar *decisiones* que puedan sostener bajo la presión de la *complejidad* del *contexto* diverso e impredecible de los negocios de hoy.”⁴⁹¹ Consecuentemente, los líderes deben aprender a conocer en

⁴⁸⁹ Cfr. <https://definicion.de/decision/> consultado 12,15,17

⁴⁹⁰ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 265

⁴⁹¹ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 264

profundidad el *contexto cambiante y dinámico* que los rodea, y para conseguirlo es importante desarrollar competencias que les permitan manejar mejor la *ambigüedad y complejidad* que enfrentan en el desempeño de las actividades propias de las áreas de responsabilidad. La *flexibilidad*, la disposición a *modificar el estilo gerencial y forma de tomar decisiones dependiendo de cada situación específica*, debe caracterizar a los *líderes situacionales* contemporáneos.

Cada situación en la vida empresarial es *distinta* por lo que *no hay una sola forma efectiva de decidir*. El *líder* debe conocer las *fuerzas que afectan* a él, a sus seguidores, y a cada *situación* concreta para *decidir correctamente*. Tannenbaum y Schmidt, en quienes se apoyaron Hersey y Blanchard para desarrollar distintos aspectos de su teoría, afirmaban que: “El líder que tiene éxito es aquel que es capaz de comportarse adecuadamente... Si requiere dirección, es capaz de dirigir; si conviene dar libertad de participación, la entrega. Los *líderes* de hombres que tienen *éxito*, no pueden ser caracterizados como *impositivos* ni *permissivos*. Deben ser profundos en su *comprensión* y *ser flexibles*.”⁴⁹²

La TLS propone *cuatro estilos de toma de decisión* que corresponden a cuatro *situaciones* diferentes para *resolver problemas*; éstos a su vez están relacionados con el nivel de *madurez* o desarrollo de los seguidores y los cuatro *estilos* de liderazgo. La toma de decisiones *autoritaria* aplica a situaciones donde los *gerentes toman la decisión* porque tienen la suficiente *experiencia e información para resolverla*, y los seguidores no poseen las habilidades, disposición o confianza suficiente para hacerlo. Las decisiones *consultivas*, tomadas por el *líder con el apoyo de los seguidores*, funcionan bien cuando los seguidores tienen la *disposición*, pero no la suficiente *información o habilidades* para hacerlo solos. Las decisiones tomadas con estilo *facilitador* es el resultado de un proceso de trabajo *conjunto entre el líder y los seguidores* quienes tienen el *conocimiento y la experiencia* que les permite llegar a un acuerdo y *compartir la decisión*. Finalmente, la forma *delegada* de toma de decisión es la apropiada cuando los seguidores tienen la *experiencia, información, habilidades* necesarias para recomendar o tomar la decisión adecuada y correcta.⁴⁹³

⁴⁹² Tannenbaum R., Schmidt W., “Cómo elegir un estilo de liderazgo”, 1973, *Clásicos Harvard de la Administración*, Carvajal S. A., Cali, Colombia, 1986, P. 24

⁴⁹³ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, P. 267-268

Con todos los elementos mencionados, puedo colegir que la *lógica* de la clasificación de los *cuatro estilos de toma de decisión* propuestos por Hersey y Blanchard se construye correlacionando su matriz de *estilos de liderazgo* con las dimensiones de *razón y emoción*, donde la primera apoya *comportamientos de tarea*, y la segunda, *comportamientos de relación*.

IV.5.3. Abordaje de la Decisión en la TAH

J. A. Pérez López enmarca su concepto de “decisión” en el ámbito de “poder” por cuanto el *decisor* lo ejerce cuando *elige* un *plan de acción* para *resolver* eficientemente un *problema*.⁴⁹⁴ También lo condiciona a la *libertad* para *sentir* el *valor de la decisión* a la luz de las *virtudes*, y dándole un “valor ético” a las *decisiones*⁴⁹⁵.

De acuerdo con el *modelo antropológico* de la TAH, lo que lleva a una persona a tomar una decisión u otra es siempre una combinación variable de los *tres tipos de motivaciones* –*extrínseca, intrínseca y trascendente*, que al convertirse en *acciones* concretas, producen *tres tipos de impactos* o resultados en la empresa: *extrínsecos (metas), intrínsecos (objetivos) y trascendentes (valores)*; estos resultados a su vez, deben *evaluarse* con *tres criterios* que JAPL llama “los tres fines de la organización”: *Eficacia, Eficiencia y Consistencia*,: 1- La *Eficacia* representa el aspecto *económico* de creación de riqueza, 2- La *Eficiencia* mide el cambio en la *Atractividad* como aspecto *sociológico* de capacidad de operar como sistema social, y 3- La *Consistencia* muestra las modificaciones en la *Unidad*, que es el elemento *ético-moral* que guía a trabajar para satisfacer *necesidades* de confianza e identidad de *otras personas*. Cualquier *decisión* que se tome en una empresa tendrá siempre *efectos* y resultados -positivos o negativos- en esas *tres dimensiones*. Los *directivos* de las empresas deben asegurar que las *decisiones* que toman sean *equilibradas*

⁴⁹⁴ Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. Bogotá: INALDE - Universidad de la Sabana, 1999. P. 98

⁴⁹⁵ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, RIALP, Madrid, 2006, P.180

en las dimensiones *económica, social y moral*, porque de no hacerlo así, se estaría comprometiendo la existencia futura de la organización.⁴⁹⁶

Con respecto al tema de las *decisiones* son muy conocidas las *tres preguntas* que JAPL recomendaba contestar a los *decisores* antes de hacerlo, para que tomaran conciencia de los *efectos de sus decisiones* y las tomaran de manera *balanceada*: 1-“¿Que resultados voy a obtener (beneficios)?”, 2- “¿Que voy a aprender (competencias distintivas de la organización)?” y 3- “¿Qué va a aprender la otra persona (efectos en la unidad de la organización)?” Todo esto nos muestra la conexión sólida que JAPL hacía entre el proceso de *toma de decisiones* con el de *aprendizaje, motivación* y la consecución de las *misiones externa e interna* de la organización. Al final, un *líder antropológico* debe *siempre* decidir teniendo en cuenta el *impacto* de sus decisiones en los tres aspectos: *económico, social, y moral*.

JAPL, por su estudio y apoyo en las obras de Ch. Barnard y H. Simon, reconoce los aspectos *racionales* y no *racionales* de las *decisiones*, y los conecta con su propuesta de *motivación*. Recomienda que para controlar el *impulso* de la *motivación espontánea* y llevar a la práctica lo aconsejado por la *motivación racional*, hace falta una *realidad* que el autor denomina “*virtualidad del agente*”.

Por último, *todas* las decisiones para JAPL son *éticas*, no hay unas éticas y otras de otra naturaleza (económicas, sociales, empresariales...), además, no son solamente una *salida* o *output* en el sentido de que llevan a un *resultado*, sino que también son una *entrada* o *input* con respecto al proceso de *aprendizaje* que genera en los actores, pues cualquier *decisión* deja su *huella* en quien la realiza.⁴⁹⁷

IV.5.4. Contraste -diálogo- TLS y TAH sobre la Decisión

¿Qué comparación puede establecerse entre las dos teorías en la manera como abordan las *decisiones* en el marco de la *relación de liderazgo*?

⁴⁹⁶ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, RIALP, Madrid, 2006, P. 142

⁴⁹⁷ Cfr. Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*, Deusto: Bilbao, 1998. P. 67

IV.5.4.1. Elementos comunes:

Las dos teorías reconocen la *conexión* que existe entre el *problema* que debe resolverse - punto de partida del proceso- y la de *toma de decisión* para *resolverlo*.

Ambas teorías aceptan la *coexistencia* de los dos aspectos *-racional y emocional-* que intervienen y dan forma al proceso de *decidir*.

En el marco de la *relación de liderazgo*, tanto la TAH como la TLS consideran importante y evalúan la *calidad* del proceso de *toma de decisión*, aunque cada una hace énfasis en *criterios diferentes*.

Ambas teorías desarrollan, en el ámbito del *proceso* de toma de decisión, los *roles* de los dos *participantes* de la díada *Líder* (Agente Activo)– *Seguidor* (Agente Reactivo).

IV.5.4.2. Elementos diferentes:

J. A. Pérez López -TAH- enmarca su concepto de “decisión” en el ámbito de “poder” por cuanto el *decisor* ejerce el *poder* cuando *elige* un *plan de acción* para *resolver* eficientemente un *problema*⁴⁹⁸, lo condiciona a la *libertad* para *sentir* el *valor de la decisión* a la luz de las *virtudes*, dándole un “valor ético” a las *decisiones*⁴⁹⁹. La *finalidad de la decisión*, para este autor, debe ser la búsqueda de “la bondad de la empresa” que describe y caracteriza con los “parámetros” 1- la *eficacia*, 2- la *atractividad*, y 3- la *unidad*.

Para la dimensión de “toma de decisiones” la TLS se apoya principalmente en la *neurociencia* (J. Lehrer) para conectar el mecanismo de *decidir* y el funcionamiento del *cerebro*, y en el *modelo de Tannenbaum* para entender mejor, desde la perspectiva del directivo, cuándo la *decisión* debe girar alrededor del *líder* y cuándo del *seguidor*. La TAH se apuntala principalmente, en el desarrollo del tema de “decisiones”, en los

⁴⁹⁸ Cfr. Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. INALDE - Universidad de la Sabana, Bogotá, 1999. P. 98

⁴⁹⁹ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, 2006, RIALP, Madrid, P.180

estudios y propuestas que hicieron autores como Ch. Barnard y H. Simon, las correlaciona y conecta a sus modelos de *motivación y aprendizaje*, por último, une todo lo anterior con el concepto de las *virtudes* inspirado en Aristóteles.

La TAH se centra más en el *directivo* -agente activo- como *tomador de la decisión* y generador directo del *resultado y consecuencias* -económicas, sociales y morales-, mientras que la TLS considera importante que el *líder* tenga el *diagnóstico* del nivel de *madurez* del *seguidor* para definir y ajustar su *estilo* de manera *efectiva* para tomar la *decisión*.

La TAH es más *prospectiva*, busca *evaluar el impacto* de la *decisión* en los *tres aspectos* de la *bondad* de la empresa (eficacia, atractividad y unidad) y conecta de manera directa la *decisión* con el concepto de *aprendizaje*. La TLS es más *prescriptiva*, hace énfasis en la manera de hacer el *diagnóstico* de *madurez* y la aplicación, según el modelo, de los *algoritmos* de *ajuste de estilo* de comportamiento del *líder* definiendo el *quién* y el *cómo* de la *decisión*.

Las dos teorías proponen formas de *evaluar la calidad del proceso de toma de decisiones*, pero usan *criterios diferentes*. La TLS ofrece a los directivos un marco de *flexibilidad* en su *estilo de toma de decisiones*, concomitante con su *estilo de liderazgo*; para ello, evalúa la *efectividad* en la manera como *diagnostica* el nivel de *madurez* del colaborador y *adapta* correctamente su *estilo de toma de decisión* (*autoritaria, consultiva, facilitadora y de delegación*) a las cuatro *situaciones típicas* y diferentes para *resolver problemas*. La TAH, en lugar de hacer énfasis en el *estilo* de toma de decisiones, lo hace en el *impacto de la decisión*, y para ello, propone *tres criterios* para *evaluar* su *calidad* usando los *tres parámetros de bondad de la empresa* (*Eficacia, Atractividad y Unidad*). Una *buena decisión* para JAPL, debe conseguir *efectos positivos y balanceados* en lo *económico, social y moral* de la empresa.

IV.5.4.3. Posibles complementariedades:

La TAH aporta al desarrollo de la dimensión de las *decisiones* muchos elementos que no son considerados por la TLS o que, de ser considerados, no les da el suficiente énfasis. Ejemplos de lo anterior son: la conexión explícita con la *ética* y la calidad *motivacional*

del decisor, su relación con la *calidad de la decisión*, *aprendizaje del tomador* que genera cada *decisión* y el *impacto* de la decisión en los *parámetros de bondad de la empresa* para asegurar un balance positivo en las consecuencias económicas - *eficacia*, sociales - *eficiencia* y morales-éticas -*consistencia*. En este último grupo de *consecuencias* de la “consistencia” la TAH hace un gran aporte al tema de las *decisiones* y es el de la construcción de *confianza mutua* basada en las *intenciones* de la *relación*, que traen como consecuencia un *aumento* de la *unidad* en la organización. El mensaje de la TAH de que a través del *aprendizaje* se *modifican* continuamente las *reglas de decisión*, confirma direccionalmente el ciclo de desarrollo o *madurez* del seguidor, expuesto por la TLS, para ser objeto *progresivo* de *delegación* en las *decisiones* por parte de su superior.

Por su lado, la TLS contribuye al tema de las *decisiones* con aspectos que la TAH no considera o les da poca importancia relativa. Se debe reconocer que el esfuerzo que se hace para identificar el *estilo* más *efectivo* de toma de *decisiones* fomenta: 1- la necesidad del conocimiento personal previo del agente activo-*líder* y pasivo-*seguidor*, 2- el desarrollo de la capacidad de *diagnóstico* del nivel de *madurez* del seguidor -capacidad de *decidir*- y 3- el perfeccionamiento de la habilidad de *modificar el estilo* de toma de decisiones en función de cada *situación* específica.

En el marco del concepto del *poder* las dos teorías se complementan favorablemente, pues la TAH lo relaciona directamente con el *para qué* se ejerce el *poder* cuando se toma una decisión, mientras que la TLS lo liga más con el *quién* y *cómo* ejerce el *poder* el tomador de la *decisión*. Estos aspectos son importantes pues definen complementariamente entre ambas propuestas el *propósito*, el *quién* y *cómo* de la *decisión*.

Las dos teorías se centran en el *líder* y el *seguidor*, con énfasis distintos, pero es interesante que se pueda encontrar la forma de mezclar convenientemente lo *prospectivo* de la TAH con lo *prescriptivo* de la TLS en función de las situaciones. La TAH brinda conceptos y herramientas profundas para analizar y guiar las decisiones, como la *libertad*, el *poder*, la *confianza*, la *ética*, el *aprendizaje* y las *virtudes*, elementos estos que hacen que los decisores estén en capacidad de *analizar* y *reflexionar* para imaginar distintas *alternativas* de solución a *problemas* en situaciones *complejas*; complementariamente, la TLS hace énfasis en el *diagnóstico* de *capacidades* y tipo de *motivación* para elegir una

forma o *estilo efectivo* de toma de decisión.

Los elementos o *criterios de evaluación* que proponen las TAH y TLS permiten, en su conjunto, apreciar las *consecuencias de las decisiones* de manera *integral*, incluida la dimensión *ética*, cubriendo temas que atañen a las *personas* entre sí, a las personas en su relación con las *organizaciones*, y a la *organización* como tal.

IV.5.5. Reflexiones finales sobre la Decisión en la relación de liderazgo

A continuación, a manera de cierre de este acápite, deseo hacer algunas reflexiones personales sobre el tema de las *decisiones* en el contexto de la *relación de liderazgo*, que pueden ser tema de mayor profundización académica en el futuro.

La *toma de decisiones* materializa el ejercicio del *poder* y *libertad* de las personas y se constituye como el “disparador” de la *acción humana* que, en un marco ético, busca solucionar *problemas* usando la *razón* y la *intuición* como herramientas, para terminar con un *aprendizaje* que permite *modificar* continuamente las *reglas* mismas de la *decisión*. La *calidad* de las *decisiones* se puede *evaluar* de manera integral por el *impacto* que estas provocan en los *resultados* en distintos campos -económico, social y moral- y por la *forma o estilo* como son tomadas en la dimensión humana.

Para JAPL el tema de la *decisión* está íntimamente vinculado al de *aprendizaje*. El próximo acápite lo dedicaré solamente a este aspecto.

Lo que se da en la *relación de liderazgo* en cuanto a la toma de *decisiones* en las organizaciones es mucho más que un *proceso cuantitativo* que utiliza algoritmos y modelos sofisticados, tiene que ver también con las *emociones*, *imaginación*, búsqueda de oportunidades futuras para la empresa y las personas, pero, sobre todo, con la *ética* para asegurar que los *juicios morales* a los que están sujetas nuestras *acciones* sean *favorables* para bien de la sociedad, empresa y colaboradores.

No se puede olvidar nunca que la *calidad de la motivación* impacta directamente en la *calidad* de la *relación de liderazgo* y la *calidad del proceso de toma de las decisiones*, y que esto, a su vez, posibilita el logro de los *objetivos* organizacionales y personales. Puedo afirmar que una *organización* es tan buena como la *sumatoria de la capacidad que tienen cada una de las personas para tomar las decisiones correctas en todos los niveles* y

lugares de la organización. La falta de *coordinación* y de *colaboración* en las empresas se refleja en las decisiones tomadas de manera desordenada, independiente y sin un sentido y conocimiento de un propósito común.

Los líderes deben aprender a conocer en profundidad el *contexto* cambiante y dinámico que los rodea, y para conseguirlo es importante desarrollar *competencias* que les permitan manejar mejor la *ambigüedad* y *complejidad* que enfrentan en el desempeño de las actividades propias de las áreas de responsabilidad, como la *flexibilidad* y la disposición a *modificar* el *estilo* gerencial y forma de tomar *decisiones*, dependiendo de cada *situación* específica. Cada situación o problema requiere una forma de decidir apropiada para ella y se debe hacer pensando en el *desarrollo* continuo de las capacidades de las *personas* y el *fortalecimiento* permanente de la *organización* para asegurarle su crecimiento y éxito *duradero*.

Los directivos, con todos los sesgos que tienen los seres humanos, cuando toman decisiones intentan ser *racionales* –*Racionalidad Limitada* de Thaler, *Factor Estratégico* de Barnard, o *Racionalidad Limitada* de Simon- pero al no poderlo ser plenamente, tienen que aceptar y aprender a manejar la *incertidumbre* de una realidad compleja y variante que no se termina de conocer. Por todo lo anterior, no pueden los líderes caer en la *falacia* de los *estilos puros* de toma de decisión “intuitivo” o “racional”, pues se necesitan ambas avenidas, en distintas proporciones, para tomar la mejor *decisión* en cada *problema* – *situación*, más, cuando enfrentamos un mundo donde las *percepciones* y *emociones* tienen cada vez más *peso*.

El proceso de toma de decisiones se puede potenciar cuando se usan las fortalezas que ofrecen las metodologías, prescriptiva y prospectivas de las TLS y TAH respectivamente. La mezcla correcta de los algoritmos con los elementos de análisis y reflexión profunda que nos brindan estas escuelas nos permiten abordar de manera integral, en la teoría y en la práctica, el tema crucial de las decisiones en las organizaciones.

IV.6. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y Aprendizaje

La sociedad y las organizaciones actuales, caracterizadas hoy más que nunca por la incertidumbre y volatilidad del *ambiente externo e interno*, obligan a las personas a seguir *aprendiendo* para *transformarse* continuamente, y de esta forma, *adaptarse* y conseguir

el *éxito* empresarial y personal. Estos “aprendizajes” tienen lugar en las organizaciones dentro del marco de la *relación de liderazgo*, y son el resultado de la continua interacción *líder-seguidor* cada vez que toman *decisiones* y *actúan*. Acrecentar y emplear efectivamente el *conocimiento* propio de la empresa –*idiosincrático*- se considera cada día más necesario para tener *ventajas competitivas sostenibles*, reflejadas en lo que hoy se denomina *capacidad de aprendizaje organizacional*.

El *comportamiento* humano, en su complejidad, es *aprendido*, por lo que cada individuo tiene que identificar y practicar permanentemente *nuevos* comportamientos para desarrollar *competencias* que le permitan hacer eficientemente *cosas nuevas*. En este contexto el *líder* ejerce su *poder* e *influencia* para conseguir en el *seguidor* un *cambio* psicológico y comportamental -*aprendizaje*-.

Una *relación de liderazgo efectiva* raramente es accidental y no es un tema de “temperamentos” de *líder* y *seguidor*, requiere un *aprendizaje*, mediante el cual se *modifica* y *potencia* su “carácter”, adquiere *conocimientos* de proceso, y desarrolla *habilidades* de *autoliderazgo* y *liderazgo de otros* para influenciar debidamente personas y organizaciones hacia el logro del *qué* y *cómo* de los objetivos.

La forma como se concibe el *aprendizaje* en la *relación de liderazgo* y la manera como creemos que éste ocurre en *líderes* y *seguidores* tiene importantes implicaciones en los procesos de *ejecución* de tareas y *transformación* de las organizaciones. En este proceso *aprende* tanto el *líder* como el *seguidor*, por lo que es una oportunidad para *ambos* de *ser* mejores y *tener* mejores resultados. Con la *dinámica permanente*, ya presentada, de *desequilibrio-necesidad-decisión-acción*, se lleva a cabo el proceso de *aprendizaje* - individual y organizacional- para *transformar* incesantemente los “estados de los sistemas” u organizaciones.

Las TLS y TAH conciben el *aprendizaje* en la *relación de liderazgo* de manera *similar*, como un *cambio* a partir de las *consecuencias* de las *decisiones*, aunque lo explican y relacionan de forma diferente con los otros elementos de sus *modelos*, en línea con sus *escuelas* de pensamiento -*psicológica* y *antropológica*, respectivamente-.

Para cerrar esta corta introducción, creo de manera firme que es más fácil ver los *cambios* que genera el *aprendizaje* que el *aprendizaje* en sí mismo, haciéndolo por esa razón,

teórico y poco observable en su proceso, pero observable y medible en sus consecuencias.

IV.6.1. Definición de Aprendizaje

La RAE define *aprendizaje* con tres acepciones que todas aportan a este trabajo:

- “1. m. Acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.
2. m. Tiempo que se emplea en el aprendizaje.
3. m. Psicol. Adquisición por la práctica de una conducta duradera.”⁵⁰⁰

Una definición de *aprendizaje* generalmente aceptada por los psicólogos es la siguiente: “cualquier *cambio en el comportamiento* relativamente *permanente* que ocurra como resultado de la *experiencia*.”⁵⁰¹

Para J. A. Pérez López, *aprendizaje* es “cualquier tipo de *cambio* que ocurra en el *interior* de las personas que han realizado una interacción, como consecuencia de las *experiencias* que han tenido al ponerla en práctica, *siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones*.”⁵⁰²

Concluyo y extrapolo, con los anteriores elementos, que el *aprendizaje* implica *cambio duradero en comportamientos*, permite el *desarrollo de capacidades y potencias humanas*, *toma tiempo en asimilarse*, requiere de la *práctica*, se logra con base en la *experiencia-interacción*, y que consecuentemente, afecta a futuros procesos de *decisiones-acciones*.

IV.6.2. Abordaje del Aprendizaje en la TLS

Hersey y Blanchard en su modelo de liderazgo *no* dan al *aprendizaje* un tratamiento *explícito* como elemento *esencial* de la *relación de liderazgo*. En la práctica yo veo que la TLS se inspira en diferentes *escuelas de aprendizaje* como son: *condicionamiento operante* (Skinner), *social* (Bandura), y *constructivista* (Piaget), mezclando temas

⁵⁰⁰ <http://dle.rae.es/?id=3IacRHm>, consultado enero 20 de 2018

⁵⁰¹ Weiss H. M., “Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology”, en M.D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial & organizacional Psychology*, Consulting Psychology Press, Palo Alto CA., 1990, p. 172-173

⁵⁰² Pérez López, J. A., *Fundamentos de la dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 2006, p. 54

determinantes *intrapersonales* y *ambientales*, *estímulos externos*, *modelamiento* e *imitación* (factores sociales) para explicar cómo se *influyen* mutuamente *ambiente* y *persona*, para generar *cambios* y/o nuevas realidades. Deja a sus seguidores, una vez presentado todo lo anterior, la tarea de usar los conceptos de *aprendizaje* que encuentren más *propicios* en cada *situación*.

En general, los *psicólogos* entienden el *aprendizaje* como un *cambio en el comportamiento* que permite a la persona hacer algo de manera distinta a lo que hacía anteriormente. Estos afirman que *leer* u *observar* a *otros* puede cambiar el *conocimiento* o quizás la *actitud*, pero no necesariamente el *comportamiento*, que se modifica sólo a través de la *experiencia*, con *acciones nuevas y diferentes* que sacan al individuo de su “zona de comodidad”.⁵⁰³ Como se puede ver con lo anterior, para la TLS existe una relación muy estrecha entre *auto-liderazgo* y *liderazgo* con la *modificación de comportamiento*.

La TLS aplica en el *aprendizaje* el principio de la *práctica*, o “aprender haciéndolo”, en otras palabras, por *repetición* en el tiempo (condicionamiento y cognitivismo) para conseguir *cambios* positivos y duraderos en el *comportamiento* y que se haga de una forma *más eficiente* (constructivismo), hasta que *funcione* y logre mejorar los *resultados*.

Blanchard, afirma que “el *aprendizaje individual* es un elemento crucial en una *organización de alto desempeño* y es esencial para el *autoliderazgo*, pues las capacidades y competencias de una *organización* no son superiores que las de sus *colaboradores*, la *organización* no puede *aprender* a menos que el *individuo aprenda*”⁵⁰⁴; sin embargo, el foco de utilización de este concepto de *aprendizaje* por parte de Hersey y Blanchard, con respecto al *seguidor*, es con frecuencia “externo” al concepto de *aprendizaje* derivado de la *relación de liderazgo*. Cuando lo llamo “externo”, quiero decir que normalmente está *fuera* del ámbito “no operativo” de la *relación líder-seguidor* y se enfoca con frecuencia al tema de *entrenamiento* de competencias más *técnicas* que *intrapersonales* del *seguidor*.

⁵⁰³ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 10

⁵⁰⁴ Blanchard, K., *Liderazgo al más alto nivel*, Norma, Bogotá, 2007, P.138

El *liderazgo efectivo*, para la TLS, raramente es *accidental* y no es un tema de “temperamento”, el líder requiere un *aprendizaje*, mediante el cual *modifica* y potencia su “carácter”, adquiere *conocimientos* de proceso, y desarrolla *habilidades* de autoliderazgo y liderazgo de otros para *influir* debidamente a *personas* y *organizaciones* en función de la *situación* que esté manejando.

IV.6.3. Abordaje del Aprendizaje en la TAH

Para J. A. Pérez López, *aprendizaje* es cualquier tipo de *cambio* que ocurra en el *interior* de las personas que han realizado una *interacción*, como consecuencia de las *experiencias* que han tenido al ponerla en *práctica*, *siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones*.⁵⁰⁵ Este *aprendizaje* implica *cambio* continuo en las *reglas de decisión*, para *aplicarlo* de forma “significativa” en la *resolución* de *futuras* situaciones.

JAPL incardina su concepción de *aprendizaje* bajo la *teoría antropológica de la organización*, donde la *motivación* juega un papel fundamental, y afirma que “La primera característica de unos *agentes* personales que interaccionan entre sí es que, en términos generales, *pueden aprender* como consecuencia de las *experiencias* que vayan teniendo al interactuar... producido por la *decisión* de cada uno... que puede llevarles a la conclusión de que han de *modificar* sus *decisiones* en la siguiente interacción.”⁵⁰⁶ También aclara que una *organización consistente* intenta siempre provocar un proceso de *aprendizaje* en los individuos generando *hábitos positivos o virtudes morales* para perfeccionar los mecanismos de *decisión* y *autogobierno* del ser humano.⁵⁰⁷

La TAH presenta el concepto de *aprendizaje positivo y negativo*: uno y otro lo toma de la *experiencia*, pero el primero *facilita* futuras decisiones y el segundo *no ayudará* a solucionar correctamente las situaciones. Distingue además tres tipos de *sistemas de*

⁵⁰⁵ Cfr. Pérez López, J. A., *Fundamentos de la Dirección de empresas*, Rialp, Madrid, 2006, p. 54

⁵⁰⁶ Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid, 2006, P. 53

⁵⁰⁷ Cfr. Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997, p.22-26

aprendizaje: 1-*estable*: cuando no hay aprendizaje de la experiencia, 2- *ultraestable*: cuando aprende positivamente de la experiencia, y 3- *libremente adaptable*: cuando aprende positiva o negativamente de la experiencia.

La *Relación de Liderazgo* no solo genera *resultados*, sino dos tipos diferentes de *aprendizaje* -en términos de capacidades- en el *líder* y *seguidor*. 1- *Aprendizaje operativo* cuando se *incrementan* sus conocimientos y habilidades para *decidir* y hacer cada vez mejor las *cosas* permitiendo el logro de *resultados extrínsecos e intrínsecos*. Y 2- *Aprendizaje evaluativo* cuando se *aumenta* la capacidad de los agentes para hacerse planteamientos diferentes y decidir con respecto a *personas* y situaciones futuras, lo que les permite el logro de *resultados trascendentes*.

JAPL remarca el hecho que el *aprendizaje* facilita el logro de la *unidad* en la *organización*, permite que líderes y seguidores ejerzan su *libertad* y fortalezcan su *autoridad*; como consecuencia, en esas condiciones, el *poder* cada día es menos necesario para la consecución de objetivos. Es claro entonces que: a mayor *aprendizaje*, mayor *autoridad* y menor necesidad de *poder*... esta tendencia nos llevaría direccionalmente al pleno desarrollo de una *sociedad del conocimiento*.

En resumen, el *aprendizaje* para JAPL *cambia y mejora el interior de las personas* que interactúan y tienen experiencias prácticas, *modifica* sus *reglas de decisión* para optimizar *futuras interacciones*, y facilita la consecución de *resultados* extrínsecos, intrínsecos y trascendentes.

IV.6.4. Contraste -diálogo- TLS y TAH sobre el Aprendizaje

¿Cómo comparan las dos teorías en la manera como abordan el *aprendizaje* en el marco de la *relación de liderazgo*?

IV.6.4.1. Elementos comunes:

Ambas teorías TLS y TAH plantean que las *personas* tienen la capacidad de *aprender* de la *experiencia*, aceptan que el *aprendizaje* implica un *cambio interior* en el individuo, se consigue con la *práctica* y la *repetición* de nuevos *comportamientos*, es *acumulativo*, y direccionalmente lleva al mejoramiento y *perfeccionamiento*. También coinciden en afirmar que la sumatoria de la capacidad de *aprendizaje* de los *colaboradores* de una

empresa constituye la capacidad de *aprendizaje* de la *organización*.

IV.6.4.2. Elementos diferentes:

La TLS parte del principio que el *líder efectivo* necesita desarrollar la *habilidad* de *influir* el *comportamiento* de otros. Para Hersey y Blanchard las *ciencias del comportamiento* ofrecen *conocimientos* y *herramientas* que facilitan el proceso de *aprendizaje* de dichas *habilidades*, y comentan: “Aprender a aplicar la teoría de las ciencias del comportamiento es como aprender cualquier otra cosa.”⁵⁰⁸ Si se quiere *aprender* algo se deben *practicar* los nuevos *comportamientos* hasta ganar *competencia* en ellos, aunque genere sensaciones incómodas, a cambio, se debe ser capaz de correr riesgos, *ensayar* continuamente, tener *paciencia* y saber que conseguir resultados *tomará tiempo*. Esta posición de Hersey y Blanchard frente al *aprendizaje* está claramente *influenciada* por la escuela *conductista* que reconoce que los *condicionamientos* en la conducta se consiguen a partir de la *repetición* de acciones (estímulos y respuestas), y el *refuerzo* adecuado que se le dé a la persona en función de los logros conseguidos.

La TAH hace *distinciones* que *profundizan* muchos aspectos importantes del *aprendizaje* que la TLS no hace, como: *tipos de aprendizaje* -positivo, negativo, operativo y evaluativo- y *sistemas de aprendizaje* -estable, ultraestable y libre-; estos elementos ayudan a comprender mejor *cómo* y *qué tipo* de cosas *aprenden* las personas, y de qué manera aportan o *afectan* estos elementos a las *decisiones*. En este contexto, la TLS le da más importancia al *aprendizaje operativo* en un *sistema ultraestable*, que al *evaluativo* en un *sistema libre*, razón por la cual, es entendible que Hersey y Blanchard se orienten, con mayor empeño, a hacer propuestas más *prescriptivas* que *prospectivas*.

Analizándolo desde el punto de vista de las *escuelas del aprendizaje*, para mí es claro que la TAH está más inspirada en la *cognitivista, social y constructivista* que en la *psicológica conductista* -de la TLS- que hace énfasis en los *condicionamientos* clásicos u operativos. La TAH considera a la persona como un ente interactivo que *construye continuamente* la *realidad*, para guiar sus *actos*, a partir de su propia *experiencia* y la incorporación de *nueva información* a los esquemas anteriores, modifica continuamente sus *estructuras*

⁵⁰⁸ Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 10

cognitivas, formas de *solucionar problemas*, y finalmente, en un estadio alto de desarrollo, moldea su comportamiento dándole un *significado trascendente*. El cambio de conducta observable del individuo lo consideran sólo el *reflejo* del *cambio interno* del mismo.

El nivel de profundidad de la TAH en el desarrollo de la dimensión del *aprendizaje* es mucho mayor que en la TLS. El esfuerzo por hacer *distinciones* para ahondar y desarrollar el concepto, la *conexión* con los planteamientos del modelo de *motivación* es propio de una visión de *sistemas* que usa *variables antropológicas*. La TLS hace una propuesta de *oferta* de *distintas teorías comportamentales de terceros* para que el *directivo* escoja la que más le convence y anima, y comience a “identificar y practicar nuevos comportamientos, una y otra vez, hasta que, con el tiempo, comience a ver *resultados incrementales*... si se dan las cosas.

En resumen, las *escuelas de aprendizaje* que inspiran a las TLS y TAH son distintas, para la primera es en mayor medida la *conductista* y en algunos aspectos la *cognitivista* donde se aprende fundamentalmente por *repetición, refuerzo, y capacidad de pensamiento*, cuando para la TAH son las escuelas *social y constructivista*, que se apoyan en el *aprendizaje incremental* por el *ejemplo, modelamiento, y el significado* -trascendente- que da a las *consecuencias* de las *decisiones y acciones*. El énfasis del *aprendizaje-cambio* en la TLS es en el *líder* que *practica y repite* nuevos *comportamientos* hasta que los *incorpora* efectivamente; en la TAH el *foco* está en el *líder* capaz de *cambiar y adaptar* continua y adecuadamente las *reglas de decisión*, para que al final, consiga este una *modificación* positiva en los *estados internos* de las *personas* bajo su dirección -*seguidores*-.

IV.6.4.3. Posibles complementariedades:

Uno de los aportes que puede hacer la TLS a la TAH en la dimensión del *aprendizaje* de la *relación de liderazgo*, es la *conexión* que hace entre su *objetivo* mayor de incrementar la “efectividad del líder”, y la necesidad de este y el seguidor de incrementar su *capacidad de aprender* apoyado en las *ciencias del comportamiento*. El *líder* debe *aprender a diagnosticar* el nivel de desarrollo del seguidor y a *adaptar* de conformidad su *estilo* de liderazgo, y el *seguidor* a *modificar* su *comportamiento* en función de las *directrices* de

su líder. Este *aprendizaje*, debe derivar en un *incremento* del nivel de *influencia* del líder sobre el *subordinado*.

La TAH le ofrece a la TLS *distinciones y categorías* muy concretas para ahondar en la dimensión del *aprendizaje* dentro del marco de la *relación de liderazgo*. Los conceptos de *aprendizaje positivo y negativo, operativo y evaluativo*, así como los *sistemas de aprendizaje*, dan herramientas de análisis para comprender mejor el *qué* y el *cómo* del *aprendizaje* mismo -personas y cosas-, y para conseguir el correcto *balance* entre el *aprendizaje operativo* y el *evaluativo o estructural*.

La TLS aporta al *aprendizaje* el concepto de *modificación y adaptación situacional* continua del *comportamiento* apoyado en la *repetición* deliberada de *acciones*, en el marco del uso de las técnicas propuestas por las ciencias del comportamiento. La contribución de la TAH al *aprendizaje* está basada principalmente en el *análisis* y la *evaluación* de las *consecuencias* de las *decisiones*.

La TAH aporta a la *relación de liderazgo*, desde el *aprendizaje*, mostrando cómo en la medida que hay *más aprendizaje*, hay *más autoridad* y *menor* necesidad del empleo del *poder* permitiendo un despliegue mayor de *libertad* y crecimiento interior de las personas hacia lo *trascendente*. Su foco está puesto tanto en el *aprendizaje* del *agente activo* como en el *reactivo*, al mismo nivel.

En mi visión, las dos escuelas -TLS y TAH- aportan al desarrollo de las *virtudes* propias de un buen *directivo*, pues estas se *aprenden* en la *práctica* con la *repetición* de nuevos y mejores *comportamientos* que les ayuda a transformarse y crecer continuamente.

IV.6.5. Reflexiones finales sobre el Aprendizaje en la relación de liderazgo

A continuación, a manera de cierre de este acápite, deseo hacer algunas reflexiones personales sobre el tema del *aprendizaje* en el contexto de la *relación de liderazgo*, que pueden ser tema de mayor profundización académica en el futuro.

De forma resumida, concibo el *aprendizaje* como un *proceso de cambio continuo y acumulativo* que ocurre en el interior de las *personas* y en las capacidades de la *organización* a partir de una situación *dinámica* -situacional/contingente- de

desequilibrio. Lo anterior, genera una *necesidad* concomitante de *tomar decisiones* y *ejecutar acciones* para cerrar esas *brechas*, exige un *cambio* continuo de las *reglas de decisión*, y producen a su vez *cambios psicológicos* y *comportamentales* en *líderes* y *seguidores*, transformando los “estados internos de los sistemas y personas” en la organización. El *aprendizaje* es la esencia de la *capacidad* de una *organización* para *adaptarse* exitosamente a un *entorno* que cambia rápidamente, por lo que *aprender a aprender*, mejor que los competidores, es vital para desempeñarse consistentemente de manera sostenible.

El *aprendizaje* tiene efectos claramente benéficos para *personas* y *organizaciones*. En el ámbito de la *relación de liderazgo* puedo afirmar que un aspecto muy importante del *aprendizaje* es el de la capacidad de *desburocratización* de la organización al *democratizar el conocimiento* y *potencializar* las habilidades de *dirección*. Una *organización que aprende* es eficaz, eficiente y consistente, asegura su futuro con el apoyo de un liderazgo que consigue la *unidad*. Las estructuras organizacionales “altas”, con el *aprendizaje*, evolucionan y se convierten en “planas” dando paso a *estilos de liderazgo* que favorecen la *autoridad* frente al *poder*, y de esta forma, privilegian la *libertad*, permiten *delegar* más y correr *riesgos*, para finalmente, incrementar la *calidad* de las *decisiones* y *acciones*.

Como el *aprendizaje* es un proceso eminentemente *práctico*, es necesaria la *transformación* de la *cultura* de la organización para convertirla en *facilitadora* de *innovación* y *creatividad*, debe ayudar a *madurar* a sus colaboradores en sus *competencias* y *actitudes* para que *modifiquen* positivamente sus *comportamientos* hacia la *colaboración* y *contribución* plena, y ser capaz de atraer a las nuevas generaciones de trabajadores ávidos de participar de manera más igualitaria.

El *aprendizaje* exige 1- mantener en *balance* del énfasis entre lo *operativo* y lo *evaluativo*, el *proceso* y el *resultado*, el *qué* y el *cómo*, 2- tener consciencia la importancia del *sistema libre* para construir sobre lo positivo y lo negativo, 3- acumular conocimientos y habilidades a partir de la *experiencia* y la *repetición*, 4- conocer los *conceptos* y *herramientas* que brindan las diferentes *escuelas de aprendizaje* para usarlas adecuadamente de acuerdo a la *situación*, 5- aceptar que las personas tienen distintas *formas de aprender* y que no hay una forma única y mejor, 6- tener claro que las *máquinas*

-inteligencia artificial- manejan bien el *conocimiento* pero que tienen un gran nivel de *dificultad* ¿imposibilidad? para dar *significado* y desarrollar las *habilidades* correspondientes a lo que son capaces de “aprender”.

El foco del *aprendizaje* debe tener tres niveles: *líder*, *seguidor* y *organización*, entendiendo que la sumatoria y combinatoria de las *competencias* (conocimientos, experiencias y habilidades) de las *personas* serán equivalentes a las *capacidades de la organización*. Las empresas deberán tener una aproximación al *aprendizaje organizacional* como el *proceso* de incremento de las *capacidades* de sí mismas, de tal manera que se consigan los *resultados* con *satisfacción* al más alto nivel. Es lo que hoy algunos llaman la “escalabilidad del aprendizaje” en la organización.

Por último, el *rol del líder* en el proceso de *aprendizaje*, para mí, debe tener una serie de elementos que no pueden faltar. Debe ser un modelo de ejemplo, el primero en transformarse, desarrollar a las personas, tener *visión de futuro* y ser creador de *ventaja competitiva* a partir del *talento* de las personas, influir en los demás basado en su *autoridad* y no en su *poder* y, por último, debe incrementar continuamente la *calidad* de la *relación de liderazgo* consiguiendo alta *calidad motivacional* y nivel de *madurez* en sus *colaboradores*.

Para terminar, cabe preguntarnos como *líderes*: ¿Creamos un *ambiente* propicio para que los *seguidores aprendan* de su propia experiencia, *experimenten*, puedan *fallar* y se les *reconozca*? ¿Los guiamos, somos buenos facilitadores y modelos, reforzamos coherentemente lo que queremos y no queremos en la *relación de liderazgo*? ¿Estamos verdaderamente convencidos que con base al *aprendizaje* creamos *ventajas competitivas sostenibles* para la organización, y aseguramos un *futuro* mejor para la empresa y todos sus “grupos de interés”? Si nuestras respuestas son positivas, tendremos más y mejores oportunidades futuras como organización.

IV.7. TLS/TAH: Relación de Liderazgo y Efectividad

La interacción continuada líder/seguidor -*relación de liderazgo*- es el *motor* que produce los *resultados* en las organizaciones, y es responsabilidad del *líder* conseguirlos y maximizarlos en beneficio de la empresa, sus colaboradores y demás “grupos de interés”.

Cuando este logra el cumplimiento de las metas consistentemente y sus colaboradores están satisfechos, se dice que: “el líder es *efectivo*”. La *efectividad del liderazgo* tiene dos dimensiones básicas que se tienen que cumplir simultáneamente y nos dan información importante para entenderla, analizarla, medirla y optimizarla, y estas son: 1- el “*qué se quiere lograr*”, representado por el *objetivo* o *fin* que se persigue, y 2- el “*cómo se quiere lograr*”, que son los *recursos, medios, y formas* requeridas para lograrlos.

Una *relación de liderazgo de alta calidad* requiere ser *efectiva*. La TLS hace distinción entre la *efectividad del líder* y la *efectividad del liderazgo*. La primera explica la *capacidad* del líder de *adaptar* adecuadamente *su estilo* de liderazgo a cada *situación*, y la segunda permite alcanzar de forma *balanceada* las metas -*qué*- y el desarrollo de las personas -*cómo*-. La TAH concibe y describe la *efectividad del liderazgo* en el ámbito de la *evaluación* del nivel de *calidad* o *impacto* de las *decisiones* que se toman, en los campos *económico, social y moral*.

No debe confundirse la *efectividad* con la *eficacia* ni la *eficiencia*. La *efectividad* tiene como condición ser *eficaz* -lograr el efecto- y además, debe ser *eficiente* -*hacerlo con la mínima cantidad de recursos disponibles*-. La *efectividad* es la conjunción de los dos anteriores -*eficacia* y *eficiencia*-, en otras palabras, es “hacer lo correcto y de la mejor manera posible”.

A los líderes los *evalúan* no sólo por sus *resultados* en la obtención de *metas* y objetivos medibles -*cuantitativos*-, sino por la *forma* como los consiguen -*cualitativos*-. Un *líder efectivo* busca y consigue, en el accionar de la organización, el *balance* correcto entre las variables de *resultado-qué* y las de *proceso-cómo* para asegurar el *éxito* tanto en el *corto* como en el *largo plazo*, esto es, busca *resultados* de forma *balanceada* en términos de *eficacia* y *eficiencia* en la empresa. Para conseguir plenamente lo anterior y llevar a las organizaciones a un nivel superior y sostenido en el *tiempo*, la TAH ofrece un tercer elemento -*consistencia*- que permite al *líder* conservar la *direccionalidad* de la *efectividad* para asegurar continuamente un mejor *futuro*.

IV.7.1. Definición de Efectividad

En el lenguaje común del día a día se usan diferentes palabras de manera intercambiable para definir la *efectividad*, como lo vemos en la primera acepción de las definiciones de

la RAE:

Efectividad así: f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.⁵⁰⁹

Eficacia así: Del lat. *efficacia*. f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.⁵¹⁰

Como podemos ver, la Real Academia *no hace diferencia alguna* en la redacción de las definiciones de *efectividad* y *eficacia*.

La RAE define *eficiencia* como sigue: Del lat. *efficientia*. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.⁵¹¹

Nótese que la RAE define *igual* la *efectividad* y la *eficacia*, y que la única diferencia entre las dos anteriores y la *eficiencia*, es que le incluye a esta última el elemento *medio o recurso* -alguien o algo- para lograr “un efecto”.

Para efectos de este trabajo tomaré, inspirado y apoyado en el pensamiento de P. Drucker, la definición que Wikipedia trae para este concepto por considerarla clara, simple, práctica, y alineada con mis propósitos en el presente estudio. Así se define *efectividad* en Wikipedia:

“La *efectividad* es el equilibrio entre *eficacia* y *eficiencia*, es decir, *se es efectivo si se es eficaz y eficiente*. La *eficacia* es lograr un resultado o efecto (aunque no sea el correcto) y está orientado al *qué*. En cambio, *eficiencia* es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de *recursos* posibles viable o sea el *cómo*.”⁵¹²

Es claro entonces que no debe confundirse la *efectividad* con la *eficacia* ni la *eficiencia*. La *efectividad* tiene como condición ser *eficaz* -lograr el efecto- y, además, *eficiente* -*hacerlo con la mínima cantidad de recursos disponibles*-. La *efectividad* es la conjunción de los dos anteriores -*eficacia* y *eficiencia*-, “hacer lo correcto, y de la mejor manera posible”.

IV.7.2. Abordaje de la Efectividad en la TLS

Para desarrollar el concepto de *efectividad* en su teoría, Hersey y Blanchard, se inspiraron

⁵⁰⁹ <http://dle.rae.es/?id=EOjKmr1>

⁵¹⁰ <http://dle.rae.es/?id=EPQzi07>

⁵¹¹ <http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>

⁵¹² <https://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>

en los resultados de los estudios de R. Likert sobre los *patrones de comportamiento* de los gerentes que lograban *altos niveles de productividad* generando “ciclos efectivos” con sus equipos, que eran aquellos *centrados en el empleado*, en contraste con los que no los lograban, que estaban *centrados en la tarea o resultado* y generaban “ciclos inefectivos”. Lo anterior, y el modelo 3D de Reddin, dieron a los autores de la TLS elementos para desarrollar el concepto de *efectividad del liderazgo*.

La TLS es *explícita* al tratar el tema de la *efectividad* -referida al *líder* y al *liderazgo*- y le da una *importancia central*, pues es pieza *clave* para la construcción de la *capacidad de adaptación situacional* del líder en términos de *estilo óptimo* y de conseguir el *balance* entre la consecución de *metas* -variables de resultado/qué- y desarrollo de *personas* -variables de proceso/cómo-.

La TLS plantea *dos conceptos* entrelazados que es importante distinguir: 1- la *efectividad del líder* y 2- el *liderazgo efectivo*. El primero da más importancia al tema de la *capacidad de adaptarse efectivamente* al *estilo apropiado* de liderazgo en una *situación* concreta, y el segundo hace énfasis en la *consecución efectiva y balanceada de resultados* (qué-tarea) con *satisfacción* (cómo-relaciones). Al final, es claro para la TLS que para conseguir lo segundo -resultados- se debe cumplir con lo primero -adaptar el estilo-.

El modelo tridimensional de la TLS se construyó con base en una *matriz* -de cuatro cuadrantes o estilos- que resulta del cruce de las dos dimensiones de *comportamientos* del líder -*tarea* y *relación*-, y una *tercera variable nueva* que aportan los autores -*madurez del colaborador*-. Sobre este *modelo 3D de liderazgo situacional* se desarrolla la *dimensión de efectividad*, entendida como la *capacidad* característica que tienen los *líderes* de *adaptar* su *estilo* de acuerdo al nivel de *madurez* del seguidor, para *conectar* exitosamente la *consecución de las metas* y el *desarrollo humano o condición de sus seguidores*.⁵¹³ De esta forma, los autores de la TLS demuestran en su modelo que un *líder efectivo* es capaz de adaptar situacionalmente su *estilo* y *vincular-conciliar* positivamente las *variables de resultado* -qué- con las de *proceso* -cómo- en la organización.

⁵¹³ Cfr. Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013, p. 161

Para la TLS la *efectividad de los líderes* depende de qué tan *apropiado* es su *estilo* frente a cada *demanda situacional* en la que opera. Cuando observo la *relación de liderazgo* en un esquema tipo “estímulo-respuesta”, puedo concluir que el *estímulo* lo constituye el *estilo de liderazgo* que, a su vez, es capaz de generar *respuestas* que pueden ser *efectivas* o *inefectivas*. La TLS *no* hace *juicios de valor* a los *estímulos* -estilos de liderazgo- sino, que *evalúa* las *respuestas* o *resultados* como *adecuados* o *inadecuados* a este *estímulo*. Cuando las *respuestas* ante una situación *son positivas* y el *estilo* es el *apropiado*, se afirma que el *líder* es *efectivo*. La diferencia entre lo *efectivo* o *inefectivo* del *estilo* no es el *comportamiento* del líder, sino lo *apropiado* que resulta ser este *comportamiento* para obtener los *resultados* buscados en esa *situación* concreta.

Una *distinción* importante que hace la TLS es entre el *éxito* y la *efectividad*. Un *líder* puede ser *exitoso* en la consecución de *resultados* (*eficacia* y *eficiencia*) cuando, por ejemplo, supervisa de manera “cerrada” a un colaborador y *asegura* el cumplimiento de los *objetivos*, pero cuando no está el *líder* “encima” de este, nada asegura el cumplimiento. La *efectividad* del *líder*, en este ejemplo, se consigue cuando los *colaboradores* se *comprometen* con los *resultados* y los *alcanzan* de manera *consistente*, sin necesidad de un “control cerrado y permanente”.

K. Blanchard dice que el *liderazgo efectivo* es un viaje *transformacional* y *progresivo* de cuatro etapas que llevan a un individuo desde el auto-liderazgo, al liderazgo 1 a 1, al liderazgo de equipo, hasta el liderazgo de organizaciones. La *efectividad* en el *liderazgo* se va aprendiendo, desarrollando y construyendo, *a partir del líder* hasta la *organización*, para culminar con el logro de una *organización efectiva* que valora tanto los *resultados* como las relaciones y la *satisfacción*.

IV.7.3. Abordaje de la Efectividad en la TAH

JAPL señala que para que una *organización* exista y pueda alcanzar las *metas* concretas para las que fue creada, debe *satisfacer*, así sea mínima y necesariamente, un cierto nivel de *motivos* de las personas que participan y cooperan en ella.

La TAH no desarrolla explícitamente el concepto de *efectividad*, pero en la práctica lo hace en el contexto de un *problema* que necesita ser *resuelto* a partir de procesos de *toma de decisiones*. Propone usar *tres criterios* para *evaluar* el nivel de *calidad* de las

decisiones directivas (acción directiva) de acuerdo a las *consecuencias* o impacto que tengan sobre la motivación y necesidades de la organización: 1- la *eficacia* para medir el valor de los *resultados extrínsecos* producidos -económico-, 2-*la eficiencia* para estimar el *aprendizaje del agente activo* -social- y 3- *la consistencia* para evaluar el *aprendizaje en el agente reactivo* que asegure la eficacia futura -moral- de la organización⁵¹⁴.

Con estos tres elementos propios de la TAH se puede medir la *Efectividad de liderazgo*, a partir de los *resultados económicos, sociales y morales* que generan sus *decisiones*. El *líder* será *efectivo* cuando estas aseguran que 1- se hace lo correcto -*Eficacia*-, 2- se hace bien hecho -*Eficiencia*- y 3- dura en el tiempo -*Consistencia*. Al final, el *líder efectivo* busca con ello, satisfacer las *necesidades o motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes* de las personas de dentro y fuera de la organización (stakeholders).

La TAH conjuga estos criterios de *evaluación de las decisiones directivas* con las *tres dimensiones o fines de la organización* que son: la *eficacia, atraktividad y unidad*. En el marco del presente trabajo la *efectividad del liderazgo* en una organización se logra cuando el *líder concilia* positivamente estas *tres dimensiones de la organización*.

IV.7.4. Contraste -diálogo- TLS y TAH sobre la Efectividad

¿Cómo comparan las dos teorías en la manera como abordan la *efectividad* en el marco de la *relación de liderazgo*?

IV.7.4.1. Elementos comunes:

La TLS concibe la *efectividad de liderazgo* como la capacidad de *conectar y conciliar* las *variables de resultado* -qué- con las de *proceso* -cómo- en la organización. La TAH también lo hace, aunque *va más allá* de la consideración de las dimensiones de *eficacia económica*- y *eficiencia – social*-, proponiendo el concepto de *consistencia* que está ligado con una *dimensión trascendente*.

⁵¹⁴ Cfr. Pérez López, J., A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, RIALP, Madrid, 2006, P. 54

La *efectividad* del liderazgo en ambas teorías tiene *implícitamente* una naturaleza *actitudinal* pues envuelve el sentido de *disposición* por parte del *líder* y *seguidor* a conseguir metas en un marco de *criterios* que los impulsan a verlas no solo como un *fin* en sí mismo, sino a hacerlo de la forma correcta en términos *humanos*.

IV.7.4.2. Elementos diferentes:

La TLS hace *distinción explícita* entre los conceptos de *efectividad del liderazgo* y *líder efectivo*. Concibe el primero como un proceso *transformacional* desde el *autoliderazgo* hasta el *liderazgo organizacional* y lo define como la *capacidad de consecución en balance* de las *metas* organizacionales y el *desarrollo* de las personas; el segundo lo define como la *capacidad del líder de adaptar adecuadamente su estilo* en función del nivel de *madurez* del seguidor. La TAH *no* hace esta distinción ni maneja *explícitamente* estos conceptos.

La TAH desarrolla el concepto de *efectividad*, entendida en el sentido que lo señalo en este trabajo, en el contexto de *problema* que necesita ser *resuelto* a partir de procesos de *toma de decisiones directivas*, y propone tres *criterios* para *evaluarlas* de acuerdo a su impacto y consecuencias en los campos *económico, social* y *ético* de la empresa, y estos son: *eficacia, eficiencia* y *consistencia*.

Para la TLS la *efectividad* es el resultado de aplicar un *algoritmo prescriptivo* o *modelo* - que muestra un proceso pre-establecido- y que tiene como objetivo *maximizar* la capacidad del líder para *adaptar* su *estilo óptimo* en función del nivel de *madurez* del seguidor en cada *situación*, para garantizar que se obtendrán, de forma *balanceada*, los *resultados-qué* con *satisfacción-cómo*. La TAH, para buscar la *efectividad*, aplica un criterio *prospectivo* -induce a *líder* y *seguidor* a una *reflexión previa* a la *decisión*- en cada una de las dimensiones de *eficacia, eficiencia* y *consistencia*; posteriormente *evalúa* las *decisiones-acciones directivas* de acuerdo al *impacto* y *resultados* de estas en la *satisfacción* de los *motivos-necesidades* (extrínsecas, intrínsecas y trascendentes) de las personas y organización.

El *aprendizaje* para la TAH está íntimamente ligado a la *efectividad*, específicamente en las dimensiones de *eficiencia* y *consistencia*, y lo señala de manera *explícita*, mientras que para la TLS esta relación es *implícita*. Por otro lado, la TAH agrega a la *efectividad*

una dimensión que la TLS no incluye y es la *consistencia*, que tiene que ver con el *impacto de las decisiones* en la *unidad* de la organización, lo que afecta lo *moral* y *ético*, los *valores* trascendentes de la organización, aquello que asegurará la *sostenibilidad futura* de la empresa.

La TLS hace otra distinción que la TAH no hace y es entre el *éxito* y la *efectividad*. Para la TLS el *éxito* es *comportamental* y está relacionado con el *desempeño* de las personas al *logro*, mientras que la *efectividad* es *actitudinal* e inherente al *estado interno* del individuo para estar *predispuesto* a *cooperar* con o por algo.

La TLS vincula la *efectividad* del liderazgo con el *poder* de manera clara y *taxativa*, pues señala que debe saberse *usar* tanto el *poder posicional*, que desciende jerárquicamente por la estructura, como el *poder personal*, que asciende por la misma, para conseguir el *éxito* y la *efectividad* en las dimensiones del *qué* y el *cómo*.

IV.7.4.3. Posibles complementariedades:

A la propuesta de la TLS de *distinguir* y evaluar separadamente la *efectividad del liderazgo -conciliar metas y desarrollo* de las personas- y la *efectividad del líder -capacidad de adaptar* óptimamente su *estilo* en función de la *situación-*, la TAH contribuye al concepto de *efectividad en la relación de liderazgo*, con una forma de *evaluarla* basada en el impacto de las *decisiones* en las dimensiones de la *eficacia*, *eficiencia* y *consistencia*.

Conectar los conceptos de *poder* (TLS) y *aprendizaje* (TAH) con el de *efectividad en la relación de liderazgo* es muy potente para garantizar el *presente* y el *futuro*, pues el uso adecuado de las distintas *fuentes de poder*, y la *modificación* positiva de las *reglas de decisión* generadas por el *aprendizaje* en los agentes, permiten *maximizar* continuamente la *consecución balanceada* de las *metas -qué y cómo-* (TLS) y *evaluarlas* (TAH) por su *impacto* en lo económico, social y ético de la organización.

La *efectividad del liderazgo* requiere *atención analítica* con igual énfasis tanto por el lado del *balance del qué y cómo de los resultados* y *estilo del líder* -destacado por la TLS- como por el *impacto* de las *decisiones* del líder -resaltado por la TAH-

El modelo de la TAH de JAPL contribuye de manera importante al concepto de *efectividad del liderazgo* con una dimensión nueva que es la de la *consistencia* (adicional a las de *eficacia* y *eficiencia*) para *asegurar el futuro de las organizaciones* con base en el *aprendizaje* tanto del agente *activo* como el del agente *reactivo*. La *consistencia* fuerza a los líderes y seguidores a pensar con sentido de *futuro sostenible* para salirse de su “zona de confort”, apoyados en el *aprendizaje*, y actuar pensando en los demás -con sentido *trascendente*-

La TLS también aporta otras *distinciones* interesantes a la dimensión de *efectividad* en la *relación de liderazgo* como: éxito y efectividad, liderazgo efectivo y líder efectivo, y otros *conceptos* clarificadores como la naturaleza *actitudinal* de la *efectividad*

IV.7.5. Reflexiones finales sobre la Efectividad en la relación de liderazgo

A continuación, a manera de cierre de este acápite, deseo hacer algunas reflexiones personales sobre el tema de *efectividad* en el contexto de la *relación de liderazgo*, que pueden ser tema de mayor profundización académica en el futuro.

Si miro la *efectividad*, con una visión aristotélica (potencia/acto), en el *campo dinámico* de la *relación de liderazgo*, puedo concluir que la *díada líder-seguidor* es la generadora de *posibilidades* (potencia) para *crear* continuamente *situaciones mejores* a partir de sus *decisiones* y *realizaciones* (acto). Lo anterior me permite *colegir* que en la medida que opere exitosamente la *relación de liderazgo*, para hacer posible la *conexión potencia-acto*, la *efectividad de liderazgo* apoyará cada vez más la consecución de los logros de manera balanceada -qué y cómo-. En sentido contrario, cuando la dupla líder-seguidor no logra hacer la conexión adecuada entre lo buscado y lo logrado, no hay *efectividad* en la *relación de liderazgo*.

Puedo considerar la *efectividad* en primera instancia como el *equilibrio* entre *eficacia* y *eficiencia*, y afirmar que se es *efectivo* si se es *eficaz* y *eficiente*, pero esta afirmación es válida solo para el momento presente, porque *no asegura el futuro* de manera *sostenible*. Si quiero ir más allá y conquistar el *éxito* continuado en el *futuro*, debo considerar la *efectividad* como un *proceso continuo* que exige una *actitud* permanente de *mejoramiento*, y no como la simple consecución de una *meta* o *estado objetivo*; para ello, debo *incluir* forzosamente un *tercer elemento* que es *adicional* a la *eficacia* y a la

eficiencia, y ese es el de la *consistencia* -ofrecido por la TAH- para que dé soporte a los esfuerzos de *futuro sostenible*. La *consistencia* asegura que el *equilibrio dinámico* requerido entre la *eficacia* y *eficiencia*, se preserva positivamente en el tiempo.

La concentración actual tan exagerada en las *variables de resultado* (output) como manera de *evaluar* la *efectividad*, lleva al *directivo* a tener un comportamiento *cortoplacista* orientado a la *tarea*, sacrificando la oportunidad de construir un *futuro diferente y mejor*, basado en la confianza, productividad y satisfacción, en *beneficio* de todas las partes involucradas o “grupos de interés”. Por lo antedicho, es tan importante contrastar en distintos ámbitos (económico, social y ético) las *consecuencias de las decisiones* de los directivos.

Siendo la *efectividad* la conjunción positiva en el *tiempo* de la *eficacia* y la *eficiencia*, debo admitir que cuando hablo de “balance entre el qué y el cómo” del logro y “el estilo del líder”, creo firmemente que *no hay una sola forma correcta* de hacerlo o ejercerlo, y que por esa razón es importante *entender el contexto* de manera *prudente* para discernir los *pesos* a repartir entre cada *variable*, en función de las características propias de cada situación. Esto es, en algunas oportunidades el líder tendrá que favorecer un estilo más o menos *directivo* o *democrático*, ejercer más o menos su *poder personal* -auctoritas- o *posicional* -potestas- en función de las *exigencias del entorno* que requieren *respuestas efectivas diferentes* en cada *situación*.

La *efectividad*, como la propongo en este trabajo, es una dimensión que se *aprende* y que tiene un alto contenido *actitudinal*, propia de líderes y seguidores que son capaces de ir más allá de lo técnico y *cuantitativo*, que se puede incrementar fácilmente desde la *eficacia* y *eficiencia*, y exige *disposición* para convertir en *resultados* de corto, medio y largo plazo, la *visión* o proyecto directivo de la empresa.

Todo *líder*, como *trabajador del conocimiento*, tiene la *obligación* con la empresa y la sociedad de *ser efectivo* por la *naturaleza* de su trabajo y *responsabilidad*, se le *remunera* por ello, por los *resultados* y por el *desarrollo* de sus *empleados*, además, debe deliberadamente *aprender* de sus propias *decisiones*, ser auto-crítico, buscar el auto-desarrollo, el apoyo de la dirección, y poner en práctica las conclusiones de su *introspección* para crear *riqueza*, resolver *problemas* y alcanzar *desafíos*.

IV.8. Conclusiones del Capítulo IV

En este capítulo me propuse contestar de una forma más conclusiva que monográfica la última pregunta de este trabajo de investigación: *¿Cómo contrastan las teorías de TLS y la TAH, en la forma de concebir y describir la “Relación de Liderazgo” en cada uno de los siete dominios?* Para hacerlo, quise incluir elementos de análisis más personales, elaborar conexiones diferentes, y hacer algunas reflexiones que pudieran dar campo a futuras profundizaciones conceptuales.

Como la *relación de liderazgo* es un sistema *dinámico* y tiene la capacidad de convertir *situaciones posibles en hechos concretos*, abordé este capítulo con una *doble lógica*: 1- la *aristotélica* de “Potencia-Acto”, que permite un “movimiento creador” desde una *posición inicial* donde se tiene la “capacidad de” hacer algo (*Potencia-Poder*) hasta otra donde se completa la “realización” de ese algo (*Acto-Efectividad*); y 2- la *teoría del campo dinámico* de K. Lewin para *explicar* “una zona del espacio” -*Relación de Liderazgo*- donde existen unas *propiedades* (7 dominios en nuestro caso) que se pueden *representar* por magnitudes o *variables* que se *asocian* para su análisis y *descripción*.

A continuación, en la Tabla 6, comparto un cuadro resumen organizado por *dimensiones de la relación de liderazgo*, con algunos comentarios que muestran cómo las TLS y TAH se complementan y aportan al concepto *relación de liderazgo* en cada uno de ellos.

Tabla 6. Complementariedad de las teorías TLS y TAH

<u>Dimensión</u>	Complementariedad y aportación a la <i>relación de liderazgo</i>. TLS <=> TAH
<i>Poder</i>	Para ambas teorías el <i>poder</i> es explícitamente “potencialidad de influencia” y parten del concepto de <i>poder personal</i> y <i>posicional</i> . La TLS centra el <i>poder</i> en el <i>líder</i> para que este lo use selectivamente en función del <i>nivel de madurez</i> del <i>seguidor</i> ; la TAH muestra cómo la <i>autoridad</i> hará innecesario el uso del <i>poder</i>

	y aporta el concepto de la <i>madurez</i> de líder.
<i>Libertad</i>	La TAH aporta <i>explícitamente</i> el concepto de <i>naturaleza libre</i> de los <i>agentes</i> -activo y reactivo- y de la misma <i>relación de liderazgo</i> . La considera como una <i>condición</i> fundamental de la <i>acción humana</i> . Para la TLS es <i>implícita</i> .
<i>Ética</i>	La TAH aporta el concepto <i>explícito</i> y profundo de <i>ética</i> y la TLS de manera complementaria, el de <i>Integridad</i> . La TAH lo conecta directamente con la <i>motivación</i> y constituye un criterio de <i>evaluación</i> de la calidad de las <i>decisiones</i> directivas.
<i>Motivación</i>	La TAH contribuye a la comprensión de la <i>relación de liderazgo</i> con un <i>modelo de motivación único</i> , concreto, y vinculado a todo el <i>esquema</i> conceptual del <i>modelo antropológico</i> , incluye una dimensión <i>trascendente</i> no contemplada por la TLS. El protagonista de la <i>motivación</i> para la TLS es el <i>seguidor</i> , mientras que, en la TAH lo son <i>ambos, líder</i> -agente activo y decisor- y <i>seguidor</i> -agente reactivo y ejecutor-.
<i>Decisión</i>	Las dos teorías se complementan. La TLS lo hace conectando <i>estilos de decisión</i> con <i>estilos de dirección</i> , y la TAH contribuye desde la perspectiva de la evaluación del <i>impacto de las decisiones directivas</i> en los campos económico, social y moral.
<i>Aprendizaje</i>	La aportación de la TAH es sustantiva y material en el sentido de incorporar en cada interacción líder-seguidor el <i>aprendizaje</i> , que lo detalla en <i>positivo y negativo, operativo y evaluativo</i> y termina por <i>transformar</i> la <i>relación de liderazgo</i> en cada <i>transacción</i> . La TLS lo plantea a nivel conceptual como un proceso de incorporación de <i>conocimientos y/o actitudes</i> que generan <i>cambio en comportamiento</i> , y no lo explicita como una experiencia vital en la <i>relación de liderazgo</i> .
<i>Efectividad</i>	La TLS es muy específica en llamar <i>efectividad de liderazgo</i> a la capacidad de <i>conciliar</i> la consecución de <i>resultados</i> con <i>satisfacción</i> y <i>efectividad del líder</i> la de adaptar el <i>estilo de</i>

	<p><i>liderazgo</i> en función del nivel de <i>madurez</i> del seguidor. La TAH enfoca su concepto de <i>eficiencia</i> como criterio en la <i>evaluación de las decisiones</i> directivas en términos de <i>aprendizaje</i> y <i>atractividad</i>.</p>
--	---

Mientras que la TAH desarrolla de manera *explícita* la *totalidad* de las siete *dimensiones* de la *relación de liderazgo*, la TLS solo lo hace de esa forma con cuatro de ellas: *poder*, *motivación*, *decisiones* y *efectividad*; las otras tres -*libertad*, *ética* y *aprendizaje*- son tratadas *implícitamente*. Lo antedicho deja ver con claridad dos cosas: 1- Cómo cada *teoría* -TLS y TAH- es influenciada respectivamente por la *disciplina* de pensamiento que la guía -psicología y sociología/antropología- y 2- La manera como aborda y el peso que le da cada teoría a las siete *variables* de la *relación de liderazgo*.

Como una derivada adicional de este análisis es claro también que cada teoría en estudio, TLS y TAH, usa una manera muy diferente para *materializar* las acciones de *implementación* recomendadas o sugeridas por ellas. El método de la TLS es principalmente *prescriptivo* y el de la TAH es fundamentalmente *prospectivo*. La TLS es *prescriptiva* porque proporciona un “modelo de liderazgo” 3D tipo *algoritmo*, donde primero se debe hacer un diagnóstico del nivel de madurez del seguidor usando unas variables que, de acuerdo a sus valores resultantes, “el modelo” le genera unas *recomendaciones de estilo* de dirección -instrucciones y normativas de *qué hacer*- para ser seguido por el líder, con la seguridad que el *comportamiento* provocado en el *seguidor* será el “apropiado” para la *situación*. La TAH es *prospectiva* porque invita a los *directivos* a *reflexionar* y esforzarse por *hacer posible un futuro deseable*, basado en una *visión sistémica* que exige un análisis *integral*, con *criterios* y variables *conceptuales clave*, para poder *anticiparse* y *diseñar* ese *futuro* del cual debe sentirse *responsable* y *dueño*.

Cada teoría TLS y TAH contribuye también a la comprensión más profunda de la *relación de liderazgo* con conceptos-elementos valiosos propios y únicos de cada teoría. A continuación, algunos ejemplos.

Teoría	Conceptos diferentes que contribuyen al enriquecimiento del concepto de relación de liderazgo
TLS	Éxito y eficacia, madurez del seguidor, situacionalidad, efectividad del líder.
TAH	Actos humanos y directivos virtuosos, virtudes, parámetros de bondad y variables de estado de organización, motivos - motivación trascendente, unidad, consistencia, atractividad, calidad motivacional.

Para terminar, todo lo comentado en los párrafos anteriores confirma la influencia que tienen las teorías TLS y TAH en cada propuesta según la escuela de pensamiento de donde preceden, psicológica o sociológica-antropológica respectivamente. Además, me permiten colegir que verdaderamente la TAH no es propiamente “una teoría de liderazgo” sino, una “teoría administrativa”, como la señaló el mismo JAPL, de la que se deduce, a modo de corolario, una teoría de liderazgo.

Conclusiones TESIS

El objetivo central de este trabajo fue el de contrastar la manera como las teorías de *Liderazgo Situacional* (TLS) y de la *Acción Humana* (TAH) abordan la *Relación de Liderazgo* (RL), apoyado en siete *dominios* que me ayudaron a describir y analizar detalladamente el *intervalo Líder-Seguidor*.

La forma que adopté para desarrollar este *propósito* fue convertir en *preguntas secuenciales* los avances que debería hacer en mi investigación hasta completar las respuestas que buscaba. La *pregunta inicial* de la investigación fue: ¿Cómo abordan y explican las TLS y TAH la *Relación de Liderazgo* (RL)? Para responderla elaboré un *plan* de trabajo por *capítulos* donde en el *primero* debía contestar: ¿Cuál es el marco conceptual para entender la relación de liderazgo (RL)?; en el *segundo* capítulo: ¿Qué es la relación de liderazgo (RL), cuál es su naturaleza, con qué variables o dominios puedo explicarla y analizarla?; en el *tercer* capítulo: ¿Qué son las TLS y TAH y cómo explican la relación de liderazgo (RL) en función de los 7 dominios definidos?; y por último, en el *cuarto* capítulo debía mostrar: ¿Cómo se pueden comparar las formas como las TLS y TAH conciben y describen la relación de liderazgo (RL), en función de los 7 dominios definidos?

Las respuestas a estas preguntas me permitieron secuencialmente: 1- Introducir el tema de investigación y acotarlo, 2- Identificar las variables descriptivo-analíticas, 3- Presentar las TLS y TAH y, por último, con toda esta información, 4- Tender puentes entre las dos teorías para comparar sistemáticamente la manera como abordan y explican estas la *relación de liderazgo* (RL).

En consonancia con lo anterior, y como resultado de la *metodología analítica* de este trabajo que por construcción es *reiterativo*, en cada capítulo presenté *conclusiones* suficientemente detalladas, que trataré en lo posible *no repetir* en este último aparte; a cambio de esto, como acápite de **Conclusiones** quiero compartir de manera sucinta algunas *reflexiones finales* de orden personal y de tipo general sobre la *relación de liderazgo*, como son: la evolución de los *modelos de persona y la RL*, el *abordaje* distintivo de la RL en las TLS y TAH, la conformación y representación de la *relación de liderazgo* como “Un Campo Dinámico”, la concepción de la RL como “Un lugar de

encuentro” entre el líder y el seguidor y, por último, la RL y los *desafíos* que trae el *futuro* más probable.

Evolución de los modelos de persona y la relación de liderazgo (RL)

Los modelos de *relación de liderazgo* (RL) se han transformado de manera consistente con la evolución que han tenido los “*modelos de persona*”, propuestas por las distintas escuelas de pensamiento administrativo y de liderazgo. El paradigma *Mecanicista* plantea la concepción del *Hombre Económico*, el *Psicosocial* la del *Hombre Social*, y el *Antropológico* la concepción del hombre como *Agente Libre*. Esta última nominación corresponde a la aceptación y reconocimiento de plena naturaleza de ser humano a quien corresponde *administrar, dirigir y gobernar* y/o ser *administrado, dirigido y gobernado*. Cada una de estas concepciones de *hombre en la organización* marca profundamente la *naturaleza y forma* de la *relación líder – seguidor* o *relación de liderazgo* (RL).

Usando los *siete dominios* de la RL desarrollados en este trabajo ilustro a continuación, de manera progresiva y muy sucinta, cómo evoluciona el concepto de *persona* (Líder o Seguidor) en la *relación de liderazgo*: El individuo no sólo es *sujeto y objeto* de: 1- *Poder, Decisión y Eficacia*, como lo sugiere la escuela *Mecanicista* que “*administra*” al *Hombre Económico*, sino de 2- *Motivación, Aprendizaje y Eficiencia* marcado por la corriente *Psicosocial* que “*dirige*” al *Hombre Social* y, por último, 3- de *Libertad, Ética y Efectividad* propuestas complementariamente por el paradigma *Antropológico* que “*gobierna*” al *Agente Libre*.

Cada una de estas tres concepciones de *persona* genera respectivamente una clase diferente de *vínculo* en la *relación de liderazgo* que va evolucionando en el tiempo, de ser meramente *transaccional* basado en lo *económico*, a ser *transformador* apoyado en lo *psicológico*, hasta llegar a ser *trascendente* distinguido por su contenido *ético*. En este contexto es claro entonces, que la TLS contribuye al paso del primer modelo de *persona -Hombre Económico-* al segundo *-Hombre Social-*, y que la TAH ofrece los conceptos y estructura que muestran el camino y ayudan a concretar el tercer modelo *-Hombre como Agente Libre-*.

El abordaje distintivo de la relación de liderazgo (RL) en las TLS y TAH

La *relación de liderazgo* es concebida por las dos teorías -TLS y TAH- de manera diferente y con distintos énfasis. Comienzo por confirmar que la TAH es una *teoría*

organizacional y que la TLS es una *teoría-modelo de liderazgo*; también concluyo que la primera es más sociológica y antropológica que la segunda, que es más psicológica y psico-sociológica, porque, entre otras razones, la TAH hace énfasis en el *comportamiento social* dentro del concepto de *institución*, mientras que la TLS centra su atención en el *comportamiento individual* en el marco del concepto de *organización*.

A continuación, presento algunos *ejemplos* representativos de la *manera diferenciada* como *enfoca* y *da valor* cada teoría a los *siete dominios* de la *relación de liderazgo*: Las fuentes de *Poder* en la TAH son influenciadas por Weber y se apoyan en los conceptos clásicos de *Potestas* y *Auctoritas*, donde se busca, al final, la prevalencia de la *Autoridad* sobre el *Poder*, mientras que las fuentes de la TLS son fundamentadas en Argyris – French y Raven con una visión *situacional*. En la TAH los dominios *Libertad* y *Ética* son explícitos y constituyen una condición indispensable para entender la relación de liderazgo, en la TLS estas variables son implícitas y no se plantean como requisito imprescindible. La TAH complementa y amplía el concepto de *Motivación* con una dimensión trascendente, que conecta con todos los elementos de su propuesta, superando de esta forma el modelo anterior de motivación intrínseca y extrínseca que comparte con la TLS. La TLS hace énfasis en el estilo del líder para tomar *Decisiones*, la TAH subraya la calidad del proceso para hacerlo, asegurando que tenga efectos positivos no sólo en lo económico y social, sino también en el campo ético. El *Aprendizaje* es explícito en la TAH, se profundiza y se conecta de manera indisoluble con muchos otros componentes de su planteamiento, en la TLS está implícito y es aplicable básicamente en el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas. La *Efectividad* para la TLS es la suma de la eficacia y la eficiencia, además de la capacidad del líder de adaptar el estilo correcto en cada situación, la TAH centra esta dimensión en el marco de la resolución de problemas y toma de decisiones.

La TLS hace énfasis en la *responsabilidad del líder* como el sujeto activo encargado de diagnosticar el nivel de madurez del seguidor y adaptar efectivamente su estilo, mientras que la TAH da también protagonismo al *seguidor*, y lo considera *corresponsable* de la construcción de la *relación de liderazgo* (RL) con una concepción de vínculo diádico interdependiente y mutuamente influyente.

Para fortalecer la *relación de liderazgo* (RL) en su capacidad creativa, generación de valor, y satisfacción para todos los grupos de interés, cada uno de los *siete dominios* han de evolucionar en el tiempo siguiendo ciertos patrones: 1- Aceptando el “principio doble de influencia” *Poder-Autoridad*, se ve claramente que la *Autoridad* “auctoritas” deberá tener cada vez más peso comparado al *Poder* “potestas”; 2- la *Libertad* será más poderosa cuando sea para “pensar y decidir” que sólo para “hacer”; 3- la *Ética* será cada vez más un tema de “máximos” -búsqueda del bien (Aristóteles)- que de “mínimos” -cumplir normas (Kant)-; 4- La *Motivación* trascendente será la única que pueda impulsar acciones humanas-directivas verdaderamente “transformadoras”, para las cuales la motivación extrínseca e intrínseca son abiertamente insuficientes; 5- las *Decisiones* además de ser tomadas con base a criterios económicos y sociales, deberán cumplir “estándares éticos” que aseguren que pasan el examen del juicio moral al que están sujetos; 6- el *Aprendizaje* no será importante solamente para incrementar las competencias técnicas u operativas, sino que hará capaces a las personas para entender lo que ocurre al interior de los individuos y la organizaciones para poder “transformarlas y hacerlas mejores” todos los días; por último, 7- La *Efectividad* será una aspiración que sobrepase las metas estrictamente económicas (eficacia) y sociales (eficiencia), deberá cumplir con la condición “ética” (consistencia) para que sea “duradera y sustentable” en el tiempo.

En varios apartes de este trabajo he afirmado que las *guías de acción* que ofrece la TLS son fundamentalmente *prescriptivas*, mientras que las de la TAH son básicamente *prospectivas*. La TLS es primariamente *prescriptiva* porque busca brindar recomendaciones óptimas durante el proceso de toma de decisiones de orden humano basada en su “algoritmo-modelo 3D”, determina una “prescripción”, esto es, define “qué se debe hacer” en una situación dada e intenta guiar al líder, le muestra los *pasos* a seguir, las *normas* a cumplir, haciendo más énfasis en el “hacer” que en el “pensar y analizar”, pues su foco está orientado mayormente a la *implementación*. De manera distinta, la TAH es principalmente *Prospectiva* pues ofrece al líder y al seguidor una *visión sistémica* con un conjunto de *conceptos, variables y criterios clave* que constituyen un marco claro de *pensamiento y acción* que invita a *reflexionar, analizar, anticiparse*, trabajar activa y conjuntamente con el objetivo de “hacer posible el futuro más deseable” sin restarle importancia al presente y dejando el duelo del pasado. El foco de la TAH está dirigido

sustancialmente a la capacidad de *análisis integral y reflexión previa* a la decisión de construir un futuro deseado.

La relación de liderazgo (RL) -y sus siete Dominios- como “Campo dinámico”

Para describir y analizar de manera integral y sistemática la *relación de liderazgo* me apoyé en *siete variables* enmarcadas en el concepto de *Campo Dinámico* (K. Lewin). Bien vale la pena recordar que ninguna de ellas existe en “estado puro” en el mundo imperfecto del *liderazgo*, pues siempre son *interdependientes* y aparecen mezcladas en todos los aspectos del proceso.

Cada interacción que ocurre en la *Relación de Liderazgo* será más o menos *Potente, Libre, Ética, Motivada, Decidida, Pedagógica y Efectiva*, en función de la situación específica “líder – seguidor” que se esté resolviendo en cada momento.

Para representar en una *función lógica* la *relación de liderazgo (RL)* usaré las *siete variables* trabajadas en este documento de la siguiente manera:

RL = F (Poder, Libertad, Ética, Motivación, Decisión, Aprendizaje, Efectividad)

En esta *función lógica*, la **RL** representa un “Campo Dinámico” de *necesidades reales* con *valencias diferentes* que tienen el *Líder y el Seguidor*, que se acercan o se alejan de las expectativas y que, como resultado de esta *interacción*, se genera una “*resultante*” de mayor o menor grado de *atracción o repulsión*, éxito o fracaso, satisfacción o insatisfacción. En la medida que las diferentes dimensiones o “vectores” de la **RL** estén *alineados*, la “*resultante*” será de *mayor calidad* y estará en capacidad de conseguir en alto grado los *objetivos* que se propone la *díada Líder-seguidor*.

Como *corolario* de lo anterior, puedo afirmar que para incrementar la *calidad de la relación de liderazgo (RL)* es necesario *disminuir* las *tensiones* entre el *conocimiento* y la *acción* del líder y el seguidor en *cada dominio*, en otras palabras, es imperativo trabajar conjuntamente para *disminuir* esta “*disonancia cognitiva*” y conquistar la *consonancia interna* necesaria entre los componentes de la *díada líder-seguidor*.

A continuación, presento una muy corta *narrativa* donde utilizo las *siete dimensiones* de la **RL**, agrupadas en *tres bloques de proceso*, con la idea de *ilustrar* con mayor detalle la *función lógica* de (**RL**) que propongo.

La relación de liderazgo (RL) tiene iterativamente: 1- una “Potencialidad Condicionada” sobre la cual 2- decide y toma “Acción” para 3- obtener resultados o “Consecuencias”.

Los tres bloques de proceso los represento así:

1- **Potencialidad Condicionada (PC)**. Se tiene una *capacidad en potencia* para conseguir *resultados* y está limitada o *condicionada* interdependientemente por las primeras cuatro dimensiones de la **RL**. (**Poder, Libertad, Ética, Motivación**).

Se puede mostrar así:

$$\mathbf{PC} = \mathbf{F} ((\mathbf{Poder} * (\mathbf{Libertad}, \mathbf{Ética}, \mathbf{Motivación})).$$

2- **Acción (Ac)** = **Decisión**, que es el *iniciador* de la *acción humana*.

$$\mathbf{Ac} = \mathbf{F} (\mathbf{Decisión})$$

3- **Consecuencias (C)** = **Aprendizaje y Efectividad**. La **Acción** trae como consecuencia estas dos últimas dimensiones.

$$\mathbf{C} = (\mathbf{Aprendizaje} + \mathbf{Efectividad})$$

Teniendo en cuenta lo anterior, puedo formular mi corta *narrativa* de la **RL** así:

$$\mathbf{RL} = \mathbf{PC} + \mathbf{Ac} + \mathbf{C} \quad (\mathbf{RL} = \mathbf{Potencialidad\ Condicionada} + \mathbf{Acción} + \mathbf{Consecuencias})$$

Por lo que la **RL** en términos de los siete dominios se puede representar así:

$$\mathbf{RL} = (\mathbf{Poder} * \mathbf{Libertad}, \mathbf{Ética}, \mathbf{Motivación}) * (\mathbf{Decisión} * \mathbf{Aprendizaje}, \mathbf{Efectividad}).$$

Para *maximizar* la *función (RL)* debemos *maximizar cada elemento* de ella; debemos hacernos preguntas, que involucran tanto al *líder* como al *seguidor*, en cada uno de *tres bloques* mencionados y sus *siete variables*. Por ejemplo las siguientes:

En la **Potencialidad Condicionada (PC)**: ¿Qué pasa con la **RL** si el **Poder** que se usa, en esta iteración, es *Potestas* o es *Auctoritas*? ¿Qué pasa con la **RL** si la **Libertad** o la **Ética** es baja, o cero (0), o si **Motivación** no es la correcta?

En la **Acción**: ¿Cómo asegurar que la **Decisión** que provoca la *acción humana* sea balanceada en la racionalidad, la oportunidad y la aceptación, y también en lo económico, social y ético?

Y en las **Consecuencias**: ¿Cómo se ve impactado el *Aprendizaje operativo y estructural*, y cuál es la capacidad de conseguir la *eficacia, eficiencia y consistencia*?

Al final de este ejercicio de preguntas y respuestas se confirmará que la **RL es Máxima** cuando se alcanza la mayor capacidad, positiva y posible, de influencia mutua Líder – Seguidor *para conseguir libremente objetivos buenos, por los motivos correctos*. En este punto, la díada es verdaderamente *libre*, busca "*el bien*", es *movida* por las razones correctas, para tomar las mejores *decisiones*, y *aprender* en un sistema ultra-estable para conseguir la mayor *efectividad* -eficacia, eficiencia y consistencia-.

Si cualquiera de las siete dimensiones de la *relación de liderazgo* llegara a ser inexistente -cero-, entonces la **RL** será incapaz de dar algún resultado, pues NO hay **RL** sin *Poder, Libertad, Ética, Motivación, Aprendizaje y Efectividad*... Sin **RL** no hay *liderazgo*.

La relación de liderazgo (RL) como “Lugar de Encuentro”

La *relación de liderazgo* es el *lugar de encuentro* entre el *líder* y el *seguidor*, es la intersección donde ocurren los *intercambios* entre los *campos* personales de cada uno de ellos, donde se producen *resultados únicos* en cada *iteración* al entrar en contacto todos y cada uno de los siete dominios de la RL. Esta *relación iterativa* líder - seguidor, crea un "Nuestro Campo" que ejerce *mutua influencia* en los partícipes generando sus propias *fuerzas, tensiones y dinámica*. Todo esto lleva, como *consecuencia*, a diferentes "Estados de Relación" que afectan de forma positiva o negativa la "*calidad de la relación de liderazgo*".

La *relación de liderazgo* (RL) como “*Lugar de encuentro*” significa reunión, debate, comunicación, exploración, descubrimiento, coincidencia, contradicción, disenso, competencia, funcionamiento, diversión, choque y resultados. Es el lugar donde líder y seguidor deben usar correctamente el *poder* y la *autoridad* para influenciar adecuadamente, construir conjuntamente confianza, un *futuro deseable*, ejercer sus *libertades* de pensar, decidir y actuar, buscar el *bien*, proceder por los *motivos* correctos y magnánimos, es el lugar donde se *decide* buscando lo trascendente y se puede ser cada vez *mejor* en lo racional y lo emocional, y adicionalmente, se es capaz de lograr las *metas* para bien de líder y seguidor, la organización en que trabajan, y para la sociedad en general.

En este “lugar de encuentro” el *líder* ayuda y acompaña al *seguidor* en su desarrollo y *maduración* para que piense, decida y actúe con más *libertad*, sea *mejor* en lo *ético* y más *eficiente* en lo *técnico*, por su lado, el *seguidor legitima al líder* porque le da *ejemplo* de

virtudes, crea *relaciones* de contribución y servicio de *alto valor* para los demás, *demuestra* con transparencia su *recta intención*, lo *trata* con *dignidad* y *no lo manipula*, y finalmente, porque logra que el *capital humano* ocupe el puesto preponderante que le corresponde frente el *capital económico*.

La relación de liderazgo RL y el Futuro

El *entorno* en que se mueven las organizaciones es muy *dinámico* y está expuesto a continuos *cambios* que afectan directa y significativamente su funcionamiento. La *relación de liderazgo (RL)* no es ajena a las *consecuencias* de este innegable hecho, por el contrario, líderes y seguidores tendrán que *anticiparse* y *transformarse* permanentemente, pues son las *personas* las que generan las *capacidades organizacionales* para *adaptarse exitosa* y *continuamente* y, de esta forma, asegurar la *sostenibilidad* de las organizaciones. Todo esto conlleva a la necesidad de *proponer* y desarrollar *nuevas y mejores formas de relación* entre *directivos* y *colaboradores*, *nuevas reglas del juego* en los procesos de *dirección* y *funcionamiento* de las instituciones.

La *revolución tecnológica* de la hoy llamada “4ª revolución industrial”, por ejemplo, trae consigo *nuevos comportamientos* de los consumidores y de las personas dentro de las organizaciones, aprovecha la gran disponibilidad de *información* y con la *ciencia de los datos*, permite *extraer conocimiento* para aportar permanentemente más *valor* a las personas, organizaciones y a la sociedad.

Las *estructuras*, como *respuesta* se tienen que volver más “*ágiles*”, “*planas*” y “*virtuales*”, las nuevas *estrategias* deben transformar su enfoque de “dentro hacia afuera” a “afuera hacia adentro” y trabajar con más énfasis de “abajo hacia arriba” (base-vértice) en la estructura que de “arriba hacia abajo” (vértice-base). Los *cambios* anteriores, por mencionar algunos *ejemplos*, tienen un *profundo impacto* en la manera como se concibe el “ser” y el “hacer” del líder y el seguidor y en la forma como estos se *relacionan*. La *relación de liderazgo (RL)* tiene que seguir evolucionando en el tiempo para responder en términos de *acción directiva* y *humana* a las necesidades cambiantes de las instituciones.

La *tendencia futura* señala claramente que el *poder jerárquico* del jefe perderá preponderancia para dar paso a la *autoridad* del líder, la *libertad* para pensar y actuar se agudizará en el seguidor, ambos asumirán con *virtud* y sin *neutralidad ética* la

responsabilidad de los juicios morales a que seguirán siendo sometidos sus actos; los *motivos* que impulsarán sus acciones irán cada vez más allá de lo meramente personal, buscando “trascender”; las *decisiones* serán tomadas “pegadas al terreno” por las personas más cercanas a la acción, y la evaluación de su impacto superará al “algoritmo” de lo económico y social para asegurar lo ético que será imprescindible; líder y seguidor serán *aprendices* permanentes en los diferentes aspectos del funcionamiento y dirección de la institución para conseguir que su empresa sea una “organización que aprende”; desarrollarán las capacidades para garantizar su *efectividad* asegurando no sólo la eficacia y eficiencia, sino la consistencia y la unidad requerida para crear sentido de pertenencia e identidad, en un ambiente de confianza y productividad único y distintivo.

El *éxito* y la *satisfacción* será la marca propia de la nueva *relación de liderazgo* en aquellas organizaciones que hayan sido capaces de conquistar ese *futuro* lleno de desafíos, donde lo *informal* superará de manera conciliada lo *formal*, y las personas darán lo mejor de sí hallando un verdadero *sentido* a su actividad.

Bibliografía

Alcazar, M., *Como mandar bien: Consejos para ser un buen jefe*, (Spanish Edition), Edición de Kindle.

Álvarez de Mon, S., “Liderazgo transformador”, *Harvard Business Review* 77, 1997

Ariño, M., *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Deusto, Bilbao, 2005

Aristóteles, *La política*, Madrid: Alianza Editorial, 2015, Libro III, cap. 4

Bandura, A., *Teoría del aprendizaje social*, Ed. Espasa Universitaria, España, 1987

Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Thirtieth anniversary Edition, Harvard University Press, Cambridge, MA. 1968

Bass, B. M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics* 18, 3, 1991

Bass, B. M. *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, 2006.

Bennis, Warren, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2000

Bennis, W. y Nanus, B., *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Norma, Bogotá, 1985.

Berlin Isaiah, *Cuatro ensayos sobre la libertad*, Alianza Editorial, Madrid, 1993

Blake, R. y Mouton, J., *The Managerial Grid*. Gulf, Houston, 1964

Blanchard K., *Liderazgo al más alto nivel*, Editorial Norma, Bogotá, 2007,

Blanchard, K., y O'Connor, M., *Dirección por valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión valores compartidos*, Gestión 2000, Barcelona, 1997

Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi D., *Leadership and the One Minute Manager*, Harper Collins Publishers, NY, 2013

Boone, L. E. y Kurtz, D. L., *Management*. McGraw-Hill, New York, 1992.

Cardona P., et all, Estilos de dirección, *Paradigmas del Liderazgo*, McGraw-Hill, Madrid, 2001

Chiavenato I., *Teoría general de la administración*, Mc Graw Hill, México, 2014,

- Chinchilla, N., “Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones”, en *Paradigmas del liderazgo*, eds. Santiago Álvarez de Mon et al. McGraw-Hill, Madrid, 2001.
- Chinchilla, N. y Pérez López, J. A., *¿Empresa o negocio? Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones*. IESE, Barcelona, 1990.
- Dávila, C., *Teorías organizacionales y administración*. McGraw-Hill, Bogotá, 2001.
- Drucker p., La decisión eficaz, *Harvard Business Review: Toma de decisiones*, Deusto, Bilbao, 2002
- Drucker, P., *The Essential Drucker*. Harper Business, New York, 2001.
- Drucker, P., *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business, New York, 1993.
- Etzioni A., *A comparative Analisis of Complex Organizations*, Free Press, Simon and Schuster Inc., 1961
- Ferreiro P., Alcazar M., *Gobierno de personas en la empresa*, PAD, Lima, 2016
- Forsyth, D. R., *Group dynamics*. Wadsworth, New York, 2009
- Goleman, D., *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Ediciones B, Barcelona, 2013.
- Greenleaf, R. K., *Servant Leadership*. Paulist Press, Mahwah, NJ, 2002.
- Hersey, P., *Situational Leadership*. Center for Leadership Studies, Cary, NC, 1985.
- Hersey P., Blanchard K., *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, N.J., 1969
- Hersey, P., Blanchard, K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ, 2008.
- Hersey P., Blanchard K. H. y Johnson D. E., *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*, Pearson, New Jersey, NJ, 2013
- Hersey P., *Selling: A Behavioral Science Approach*, Prentice Hall, NJ, 1988
- Hersey P., *The Situational Leader*, Center for Leadership Studies, Escondido, CA, 1985
- Koontz H., y Weihrich H., *Elementos de Administración*, McGraw-Hill, México, 2013

- Likert R., *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961
- Likert R., *The Human Organization Managerial Grid III*, McGraw-Hill, NY, 1967,
- Maquiavelo, N., *El príncipe*. Edigrama, Bogotá, 2003.
- Mintzberg, H., *Simply Managing*, Berret-Koehler Publishers, Inc., S. Francisco, 2013
- Newstorm, J. W. y Davis, K., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill, New York, NY, 1993.
- Pardo Koppel, G., *Apuntes sobre el modelo antropológico del profesor Pérez López*. INALDE - Universidad de la Sabana, Bogotá, 1999
- Pérez López, J. A., *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, RIALP, Madrid, 2006
- Pérez López, J. A., *Teoría de la acción humana en las organizaciones – La acción Personal-*, Ediciones RIALP, Madrid, 1991
- Pérez López J. A. *Liderazgo*, IESE, Barcelona, 1997
- Pérez López, J. A., *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, DEUSTO, Bilbao, 1998,
- Perrow C., *Sociología de las Organizaciones*, Mc Graw-Hill, 3ª Ed., 1991
- Pierce J. L. y R. B. Dunham, *Management*, Scott, Foresman & Co., Londres, 1990
- Reddin, W. J. y Stuart-Kotze, R., *Effective Situational Diagnosis*. MEL, London, 1976.
- Riggio, R. E., Chaleff I., & Blumen-Lipman, J. *The art of followership: How great followers create great leaders and organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2008
- Robbins. S. R. y Judge, T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 1999.
- Robbins S. R. y Judge T. A., *Comportamiento organizacional*, Pearson Education, México, 2009
- Sánchez-Migallón, S., *Ética Filosófica*, EUNSA, Pamplona, 2008
- Schein E., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, 1980
- Selznick, P., *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. University of California Press, Berkeley, CA, 1957.
- Simon, H., *El Comportamiento Administrativo*, Aguilar, Madrid, 1972

- Simon A. H., *Administrative Behavior*, The Free Press, NY, 1997
- Sison A. J., *Liderazgo y capital moral*, EUNSA, Pamplona, 2012
- Slater, R., *Jack Welch on Leadership*. McGraw-Hill, New York, 2004.
- Steers R., M., y Porter L., W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw-Hill, 1991
- Stogdill, R., *Handbook of leadership: A Survey of the Literature*, Free Press, New York, NY, 1974.
- Thach E. C., Thompson J., Morris A., *A fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles*, Institute of Behavioral and Applied Management, Sonoma State University, 2006
- Thill, J. V., Bovee, C. L., Wood M. y Dovel, G., *Management*. McGraw-Hill, New York, 1993.
- Tzu, Sun., *El arte de la guerra*. Comcosur, Bogotá, 2012.
- Ulrich D., Senger J., Smallwood N., *Liderazgo basado en resultados*, Norma, Bogotá, 1999,
- Valdano, J., *Los 11 poderes del líder*. Random House-Editorial Panamericana, Bogotá, 2013.
- Weber M., *Sociología del poder*, Alianza, Madrid, 2012
- Weber M., *Economía y Sociedad*, 1964, Fondo de Cultura Económica: España

Artículos académicos

- Alcazar M., Introducción al Octógono, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, dic. 2005, Universidad de Navarra
- Andreu R., “Conocimiento, aprendizaje y ventaja competitiva -Implicaciones en clave de compromiso y valores-”, *Revista Antiguos Alumnos*, IESE, Octubre –Diciembre, 2008
- Andreu R., Rosanas J. M., “Toma de Decisiones y Actos Directivos”, *Revista de Antiguos Alumnos*, IESE, octubre-diciembre, 2008
- Argandoña A., “La ética en la empresa”, Nota técnica de la división de investigación del IESE, 1994

- Caparás M. V., Chinchilla M. N., Teoría Institucional y Teoría antropológica del liderazgo, IESE, documento Investigación No.407, marzo 2000,
- Cardona, P., *Liderazgo relacional*. Documento de investigación No. 412. IESE, Barcelona, 2000.
- Carter-Scott, Ch., “The Differences between Leadership and Management”, *Manage*, November 1994
- Cavallé, C., “¿Hay un nuevo management?”, *ESE Estudios sobre educación* 1, 2001
- de Sendagorta, E., “El empresario servidor-líder”, *Cuadernos de empresa y humanismo* 72, 1998
- Ferrero I., Calderón R., Las motivaciones transitivas y naturaleza ética de los procesos productivos, *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. XV, No.2, 2012,
- French J. R. P. y Raven B., *Classics of Organizational Behavior*, The Bases of Social Power, 2011, Long Grove, IL: Waveland Press Inc., Reprinted Institute of Social Research, 1959
- Graeff C., Evolution of SLT: A Critical Review, *Leadership Quarterly*, 8(2), 1977
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press.
- Guzman A., Leadership in administration, *Revista Innovar Journal de Ciencias Administrativas y Sociales*, U. Nacional de Colombia, febrero 2015,
- Hersey P., Blanchard K., Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership, *Training & Development*, Jan 1996
- Homans G. C., Conducta social como intercambio, *The American Journal of Sociology*, reimpresso en George C. Homans, *Sentiments and Activities. Essays in Social Science*. Free Press, N. York, 1962
- Katz L., Skills of an effective Administrator, *Harvard Business Review*, January-February 1955
- Kelley, R. E., In praise of followers. *Harvard Business Review*, 1988
- Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A., “Leadership: Do Traits Matter?”, *The Executive*, May 1991

- Klein, K. J. y House, R., “On Fire: Charismatic Leadership and Level of Analysis”, *Leadership Quarterly* 6, 2, 1995
- Korman, A., Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria -A Review, *Personnel Psychology: A Journal of Applied Research*, 19, No.4 (Winter), 1966
- Kotter, J., “Lo que de verdad hacen los líderes”, *Harvard Business Review* (Mayo-Junio 1999)
- López, R., “The Relationship between Leadership and Management”, *Journal of Business Studies Quarterly* 1, 6, 2014
- Lunenburg F. C., Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process, *International Journal of Management, Business, and Administration* volume 13, number 1, 2010
- Luo H., Liu S., Effect of Situational Leadership and employee readiness match on organizational citizen behavior in China, *Social Behavior and Personality*, 2014
- Martínez, M. A., “¿Liderazgo o política en la empresa?” en *Raíces éticas del liderazgo: IX coloquio de ética empresarial y económica*, ed. Doménech Melé Carné. Eunsa, Pamplona, 2000.
- Maslow A., “A Theory of Human Motivation”, Natemeyer y Hersey, *Classics of Organizational Behavior*, 4th Edition, 2011, Waveland Press, Long Grove, Il., P.76. Reprinted from *Psychological Review*, vol. 50, (July 1943)
- Melé D., *Raíces éticas del Liderazgo -Las teorías Institucional y Antropológica del liderazgo: Salvando un vacío de 40 años-*, M. N. Chinchilla y M. V., Caparas, EUNSA, 2000
- Mintzberg H., “El trabajo del directivo. Folclore y realidad”, *Harvard Business Review*, Deusto, BB.AA, Argentina, 1999
- Morales de Romero N. M., “La libertad para crecer y preferencias de liderazgo”, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Volúmen 27, Número 2, 2008
- Moreno Pérez C., M., “El liderazgo ético fundamentado en virtudes”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, No. 6, 2001, Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna, Universitat Ramon Lull
- Moreno Pérez C., M., El liderazgo ético fundamentado en virtudes, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, No. 6, 2001, Facultad de Psicología y Ciencias de la Educación Blanquerna, Universitat Ramon Lull

Pérez López, J., A., “El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en que opera la empresa”, *Cuadernos Empresa y Humanismo*, No.4, Universidad de Navarra, Pamplona, 1987

Pérez López, J. A., “Las motivaciones Humanas”, Nota técnica, IESE, Barcelona, 1985

Perles, G., M., Ética y Liderazgo Empresarial: Una complementariedad necesaria, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, no 5, 2000, Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política Universidad de Valencia

Pffefer, J., “Getting beyond the BS of Leadership Literature”, *McKinsey Quarterly*, January 2016

Polo L., “El mando”, presentación, Universidad de Navarra

Rogers M. F., Instrumental and Infra-Resources: The Bases of Power. *American Journal of Sociology*, 79, No.6, 1973

Rosanas J. M., La esencia de la dirección, *Revista de antiguos alumnos IESE*, junio, 2001

Rosanas, J. M., “Pero, ¿qué es el management?”, *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, Octubre-Diciembre, 2008

Rosanas J., ¿Qué cosas diferentes dijo Juan Antonio Pérez López?, *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, No.14, 2006,

Rosanas J., Herbert Simon (1916-2001) y Juan Antonio Pérez López (1934-1996), “In Memoriam”, *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. IV, No. 2/01,

Sánchez E., Rodríguez A., 40 años de la Teoría del liderazgo situacional: una revisión, *Revista Latinoamericana de Psicología*, Volumen 42, No.1, 2010,

Schermerhorn J., Conversations with Paul Hersey, *Mid-American Journal of Business*, Vol. 12, No.2, Fall 1997

Simon H., “Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion”, *Academy of Management EXECUTIVE*, Febrero 1987, Carnegie-Mellon University

Spears, L. C., “Character and Servant Leadership: 10 Characteristics of Effective, Caring Leaders”, *The Journal of Virtues and Leadership* 1, 1, 2010

Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H., “How to Choose a Leadership Pattern”, *Harvard Business Review* (May-June 1973), p.323-348.

Tannenbaum R., Schmidt W., “Cómo elegir un estilo de liderazgo”, 1973, *Clásicos Harvard de la Administración*, Carvajal S. A., Cali, Colombia, 1986

Thompson G., Vecchio R., Situational leadership: A test of three versions, *The Leadership Quarterly*, No.20, 2009

Tintoré, M., “El liderazgo político en la antigüedad clásica”, *Revista de Estudios Políticos* 121, julio-septiembre, 2003

Uhl-Bien, M., Graen, G., & Scandura, T. A., Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 18), Greenwich, CT, JAI, 2000

Utgés J., “Liderazgo y Libertad”, Publicado el 11 de octubre de 2016, LinkedIn

Van Vugt, M., et all, “Leadership, Followership, and Evolution, Some Lessons from the Past”, *American Psychologist*, April 2008

Vanney, M. A., (2009). Potestas, auctoritas y estado moderno – apuntes sobre el pensamiento de Alvaro d’Ors. *Cuadernos Empresa y Humanismo – Cuaderno 109 – Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra*

Vroom V., Jago A., “Leadership Decision Making”, Natemeyer y Hersey, *Classics of Organizational Behavior*, 4th Edition, 2011, Waveland Press, Long Grove, Il., P.76. Reprinted from *Psychological Review*, vol. 50, (July 1943)

Weiss H. M., “Learning Theory and Industrial and Organizational Psychology”, en M.D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial & organizacional Psychology*, Consulting Psychology Press, Palo Alto CA., 1990

Zaccaro, S. J., Cary K. y Paige B., “Leaders Traits and Attributes” en *The Nature of Leadership*, eds. John Antonakis et al. Sage, Thousand Oaks, CA, 2004.

Zaleznik, A., “Directivos y líderes: ¿Son diferentes?”, *Harvard Business Review: Liderazgo*, 2002

NOTAS:

<http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/dwightdei101562.html>

<http://www.psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/39-competencias-para-el-liderazgo.html>

<http://www.liderazgoorquestador.com/liderazgo-segun-peter-drucker/>

http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/teor%C3%ADa_behaviorista.html

<http://www.wjreddin.co.uk/content/14/reddin-s-3-d-leadership-model>.

http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm

Berlin I., “Dos conceptos de libertad”, Esta conferencia fue dada como «Inaugural lecture» en la Universidad de Oxford el 31 de octubre de 1958, y publicada ese mismo año por la Clarendon Press. <http://kybernavtas.mx/filesblog/37c454c7-c87f-4d15-81a3-516f13de354f.pdf>. Consultada abril 21 de 2017

Clemenza, C., Araujo, R., Castro, E., Líderes y seguidores: una relación dual, Multiciencias [en línea] 2012, 12 (Enero-Diciembre) : [Fecha de consulta: 19 de febrero de 2017] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90431109041>> ISSN 1317-2255

Morales J. F., “La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau”, Reis 4/78 p.130, http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_004_08.pdf, consultado marzo 12 de 2017.

Llano, C., “El líder en el grupo de trabajo”, IPADE, México, p.1 http://www.psicoingenieria.net/certificacion/Modulos/M_6/CLASE_4/4_Escritos/el_lid_er_en_el_grupo_de_trabajo_carlos_llano.pdf, consultado 18 de octubre de 2017.

Rousseau J. J., Discurso sobre el origen de la desigualdad entre los hombres.

https://en.wikisource.org/wiki/Discourse_on_the_Origin_of_Inequality_Among_Men/Part_I

Ruiz Retegui A., “Naturaleza ética de la libertad humana”, Departamento Humanidades Biomedicas, Centro de documentación bioética, U. Navarra, <http://www.unav.es/cdb/dbcapo1b.html>, consultado 22,04,20017

Uhl-Bien, M., "Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing", 2006, *Leadership Institute Faculty Publications*. Paper 19. 19. <http://digitalcommons.unl.edu/leadershipfacpub/19>

. <http://dle.raehttp://dle.rae.es/?id=NEeAr5C>, Consultado el 04,04,17
<http://dle.rae.es/?id=TU1KcfY|TU2nLT0>, consultado abril 9, 2017

<http://dle.rae.es/?id=H3y8Ijj|H3yay0R>, consultado 28 abril, 2017

<http://dle.rae.es/?id=BxP6lay> consultado 15,12,17

<https://definicion.de/decision/> consultado 12,15,17

<http://dle.rae.es/?id=3IacRHm>, consultado enero 20 de 2018

<http://dle.rae.es/?id=EOjKmrl>

<http://dle.rae.es/?id=EPQzi07>

<http://dle.rae.es/?id=EPVwpUD>

<https://es.wikipedia.org/wiki/Efectividad>