



Apuntes sobre Liderazgo^o

Manuel E. Contreras
KNL/KNM

Junio de 2010



Estos apuntes no reflejan necesariamente la posición del Banco Interamericano de Desarrollo o sus países miembros. Están escritos como material para capacitación. Son un trabajo “en curso.” Comentarios de fondo y forma son **muy** bienvenidos. Favor hacerlos llegar a manuelco@iadb.org.

Índice

- 1. Introducción**
- 2. Enfoques hacia el estudio del liderazgo**
- 3. Autoridad**
- 4. Problemas técnicos y problemas adaptativos**
- 5. ¿Líder o liderazgo?**
- 6. Liderazgo adaptativo**
- 7. Liderazgo con autoridad formal**
- 8. Conclusiones**

1. Introducción

El liderazgo es tal vez uno de los conceptos más utilizados en los análisis sobre la situación de las organizaciones y de nuestras sociedades, en particular cuando éstas enfrentan crisis o situaciones de cambio. ¿Quién no ha escuchado reclamar que lo que falta en nuestra organización o en nuestro país para que las cosas mejoren es más o mejor liderazgo?¹ ¿A qué nos referimos cuando hacemos este reclamo?

Por lo general, este diagnóstico propicia una mirada inquisitiva hacia las personas con autoridad, sea éste el gerente en una empresa, la directora de una escuela, el ministro en una repartición pública o a la persona con mayor autoridad, el propio presidente del país, a quien se le reclama “liderazgo”. Pedido que, la mayoría de las veces, conlleva a la demanda que estas personas se hagan cargo de la situación y “resuelvan” los problemas que enfrentan la organización o sociedad. En la medida que estas personas no hagan lo que se espera de ellas, esta línea de diagnóstico conduce a cuestionar la falta de líderes y es muy común escuchar que este es uno de los motivos—entre otros—de nuestra actual situación de escaso desarrollo social en América Latina.

A través de la capacitación sobre liderazgo durante la última década en el INDES, interactuando con centenares de gerentes del sector público y de ONGs, y decenas jóvenes es evidente que cada uno trae su propia y particular acepción de lo que es ser líder y por ende de ejercer liderazgo. Es en virtud a ella, que construimos nuestras expectativas de lo que percibimos como líderes y cómo actuamos.

Concordamos con (Heifetz, 1997: 33) que el liderazgo “suscita pasión ... porque se ven involucrados nuestros valores”. Por ende, entender qué queremos decir por liderazgo y cómo se relaciona con la autoridad y su capacidad de resolver problemas es vital. Tanto para diferenciar liderazgo de “gerencia” o uso de autoridad formal, como para no crear expectativas desmedidas sobre qué esperar de las personas en estas funciones. De igual manera, queda claro que tampoco se diferencia entre “ser líder” y el “ejercicio del liderazgo” en los medios de comunicación, en el conversar cotidiano, ni en el ámbito académico. Esta aparente confusión también está presente en la literatura gerencial (Rost, 1993).

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es profundizar sobre el tema de liderazgo y desarrollar con mayor detenimiento los aspectos centrales de la propuesta de Ronald Heifetz.

¹ A modo de ejemplo, Blázquez Vilaplana (2002) indica para el caso de América Latina: “... si existe un problema que hay que solucionar por encima de otras prioridades tan elementales como puede ser comer cada día, es la falta de líderes políticos que conduzcan estos países”.

2. Enfoques hacia el estudio del liderazgo

Sin ánimo de hacer un recuento exhaustivo, nos basamos en el estudio de Rost (1991) para esbozar la evolución de los principales enfoques en la definición del liderazgo. Luego de analizar 221 definiciones contenidas en 587 libros, capítulos de libros y artículos de revistas especializadas cuyo título indicaba que su énfasis principal era el liderazgo, Rost (1991) nos ofrece la síntesis ilustrada en el cuadro 1. De este cuadro destacamos las cinco líneas principales de la década del 80 que siguen vigentes hoy. Es decir, ver el liderazgo como obedecer al líder; asociar liderazgo a gerencia; vincularlo a la influencia; centrarse sobre las características personales; y por último, ver el liderazgo como transformación. Nótese la disparidad de enfoques y lo contradictorios que pueden ser. Por ejemplo, obediencia, gerencia y atributos personales.

Cuadro 1. Evolución de los principales enfoques sobre la definición de liderazgo y tendencias, 1900-1989

Período	Enfoques de definiciones del liderazgo y principales tendencias
1900-1930	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en el control y la centralización del poder
Década del 30	<ul style="list-style-type: none"> • Características personales (<i>trait theory</i>)
Década del 40	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque hacia el grupo.
Década del 50	<ul style="list-style-type: none"> • Centrado sobre el comportamiento del individuo y el grupo. • Orientados hacia la búsqueda de objetivos comunes dentro de los grupos. • Destacaban características de facilitación • Inicios de elementos de logro o eficacia en el liderazgo
Década del 60	<ul style="list-style-type: none"> • Aun mayor énfasis en ver al liderazgo como un comportamiento que influencia al grupo hacia el logro de objetivos
Década del 70	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de foco del abordaje grupal de los psicólogos sociales hacia el enfoque de comportamiento organizacional de los académicos interesados en la gestión • Mayor dificultad de definir liderazgo • Mayor intercambio entre liderazgo y líder • Acercamiento del concepto liderazgo hacia la “buena gestión” • Desarrollo de las teorías <ul style="list-style-type: none"> ○ Transaccional ○ De atributos
Década del 80	<ul style="list-style-type: none"> • Explosión en la literatura sobre el liderazgo y varias corrientes, a saber: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hacer lo que el líder quiere que se haga ○ Logro de objetivos grupales u organizacionales ○ Liderazgo es gerencia (<i>management</i>) ○ Liderazgo es influencia ○ Liderazgo como características personales ○ Liderazgo como transformación

Período	Enfoques de definiciones del liderazgo y principales tendencias

Fuente: Sintetizado de Rost (1991)

López Camps y Leal Fernandez (2005) ofrecen una evolución de las principales teorías de liderazgo con una mirada algo diferente a la de Rost, sin embargo, también identifican las diferentes décadas con énfasis en distintos enfoques teóricos y nos permiten un acercamiento a las teorías de fines del siglo XX e inicios del siglo XXI (ver cuadro 2).

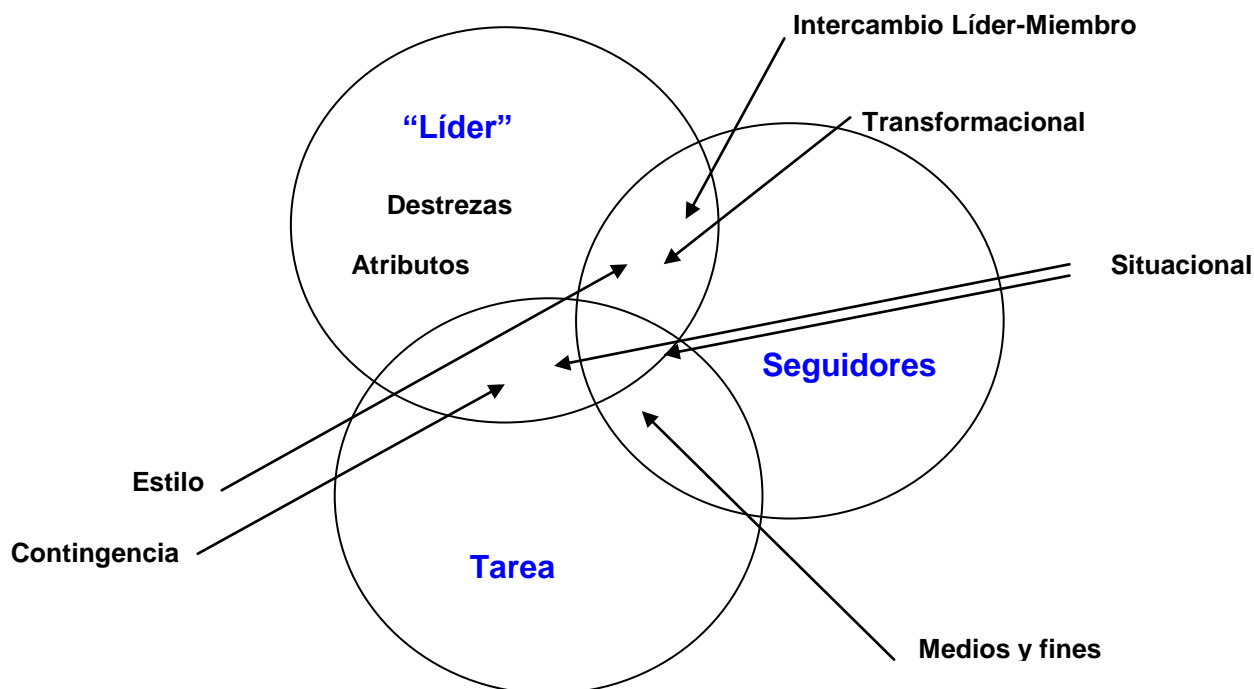
La gran variedad de “teorías” sobre liderazgo, a su vez, han sido sintetizadas por, entre otros, Northouse (2004). Él analiza las teorías de Atributos, Destrezas, Estilo, Situacional, Contingencia, Medios y Fines, Intercambio Líder-Miembro y Transformacional. Una síntesis de ellas se encuentra en el Anexo 1. Como se puede observar, éstas tratan de varias maneras tres aspectos clave:

1. el comportamiento del líder,
2. el de los seguidores y
3. las características de la tarea a realizarse.

El gráfico 1 intenta situar cada una de las teorías dentro de los tres campos correspondientes. Nótese que con excepción de las teorías de atributos y destrezas, las demás están en las intersecciones de los diferentes campos.

Si bien la literatura sobre liderazgo es mucho menor en español que en inglés, los trabajos en español han incrementado significativamente desde los noventa. Pero la variedad de enfoques no es diferente en América Latina. Sobre la base de lo consultado para este trabajo (Villoria Mendieta, 2001; Blázquez Vilaplana, 2002; Seron Alumini, 2003; y Cravacuore, 2003) tampoco está claro en extenderíamos qué queremos decir por liderazgo y parece que cada investigador tiene su propia acepción y variedad con su respectivo adjetivo: político, innovador, democrático, entre otros. Sólo a modo de ejemplo: para el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) (2001) de Colombia “la acción de gerenciar lleva implícita la práctica del liderazgo”.

Gráfico 1. Representación gráfica sobre dónde se ubican las diversas teorías de liderazgo



Fuente: Elaboración propia sobre la base del Anexo 1

Cuadro 2: Resumen de las principales teorías sobre el liderazgo

<p><i>Teoría del Gran Hombre (siglo XIX y años 40 del siglo XX)</i></p>	<p>Se basa en la idea de que los líderes son personas excepcionales, extraordinarias. Se trataría de personas que nacen para ser líderes debido a sus cualidades innatas. Se emplea el término <i>hombre</i> porque se trata de un concepto extraordinariamente machista, orientado a la educación militar y de matriz cultural occidental. Este concepto dio origen a la teoría de los rasgos.</p>
<p><i>Teoría de los rasgos (años 40 del siglo XX)</i></p>	<p>Sostiene la existencia de unas características personales favorecedoras del liderazgo. Existen numerosas listas sobre cuáles son estas características.</p>
<p><i>Teorías conductistas (años 50 del siglo XX)</i></p>	<p>Se centran en lo que los líderes hacen, y menos en lo que son. Se han descrito distintos tipos de conductas asociadas al liderazgo y se han agrupado en los denominados estilos de liderazgo. Estas teorías han sido muy influyentes en los ámbitos de gestión debido a sus planteamientos prácticos.</p>
<p><i>Liderazgo situacional (años 60 del siglo XX)</i></p>	<p>Este enfoque parte de la idea de que el liderazgo está condicionado por la situación en la cual se da. Según cual sea la situación, el líder empleará un estilo u otro. Por ello pueden necesitarse distintos estilos de liderazgo según las circunstancias o los niveles de una organización.</p>

<i>Teoría de la contingencia (años 70 del siglo XX)</i>	Esta teoría es una extensión del liderazgo situacional y se centra en determinar qué variables de la situación influyen en el liderazgo y en predecir cuál es el liderazgo más efectivo y deseable en una determinada circunstancia.
<i>Teoría transaccional (años 80 del siglo XX)</i>	Enfatiza la importancia de las relaciones entre los líderes y sus seguidores. Se centra en los beneficios mutuos que se dan entre ambos protagonistas del liderazgo. Los líderes establecen contratos con sus seguidores, los cuales son recompensados según su grado de lealtad.
<i>Teoría de la atribución (años 80 del siglo XX)</i>	Esta teoría considera que el liderazgo es sólo la atribución que unas personas, los seguidores, hacen de otras, los líderes, por tener unas características determinadas. El liderazgo es una relación causa-efecto basada en la percepción de los seguidores. Los seguidores tienen un patrón cultural del líder y lo proyectan hacia otras personas. Si éstas encajan con este patrón entonces adquieren la condición de líderes.
<i>Teoría del liderazgo carismático (siglo XIX y reaparece en los años 80 del siglo XX)</i>	El liderazgo carismático es una evolución de la teoría de la atribución del liderazgo. El liderazgo carismático afirma que una persona es líder en la medida en que otras creen que lo es. Quienes piensan así aplican al liderazgo la teoría de las atribuciones: las cosas no son como son, sino como se ven. Por su naturaleza se podría pensar que esta teoría es una variante evolucionada de la teoría de los rasgos, pero no es así. Pues no se trata tanto de que los líderes tengan unos determinados rasgos que les haga ser líderes, sino cómo las otras personas los juzgan o valoran otorgándoles esta condición.
<i>Teoría transformacional (años 80 del siglo XX)</i>	El concepto principal de esta teoría es el papel que desarrolla el líder para transformar o modificar los comportamientos de los seguidores o de las organizaciones.
<i>Teoría del líder servidor (años 90 del siglo XX)</i>	Considera que el interés del liderazgo transformacional, aunque esté orientado a las personas, no son tanto éstas, sino conseguir que las personas se alinearan con los intereses de la organización social. Frente a esta concepción, el liderazgo servidor se centra mucho más en los seguidores que en el propio líder, cuyo papel es servir a aquéllos. El concepto de <i>líder servidor</i> aparece como prevención ante las posibles corrupciones del liderazgo, especialmente en aquellos casos en los que el líder tiene un poder importante dentro de una organización. Únicamente cuando el líder basa su liderazgo en la voluntad de servir, el poder jerárquico que puede separar al líder de sus seguidores, no es fuente de corrupción.
<i>Teoría del liderazgo adaptativo (finales del siglo XX e inicios del siglo XXI)</i>	Fruto de la evolución del liderazgo transformacional. Se considera el liderazgo como una actividad de cualquier persona que tiene la virtualidad de movilizar a otras personas para que realicen algo que sea socialmente útil. El interés del líder sería influir sobre las personas para que éstas afronten sus problemas. Los líderes, en lugar de ofrecer respuestas, deben plantear preguntas y retos; en lugar de resolver conflictos han de plantear problemas.

Fuente: López Camps y Leal Fernández (2005), pp. 28 y 29.

Además, para el caso de América Latina, sigue vigente el concepto de “gran hombre” de principios de siglo (ver cuadro 2).. Es decir, que hay una expectativa implícita, y a veces hasta explícita, que ese gran hombre—persona, diríamos hoy— o “héroe” vendrá a “resolver” los problemas de las organizaciones y sociedades. Esto nos lleva a por lo menos las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué ocurre si esa persona no existe?
2. ¿Qué sucede si la situación que enfrenta la organización es tal que aún no cuenta con una “solución”? Es decir, es un tipo de problema complejo (“retorcido, maligno, embrollado y tramposo”) típico de las políticas públicas en el cual no hay claridad sobre su definición ni sobre los criterios para evaluar si uno se está aproximando a ella (la solución) (Aguilar Villanueva, 1993: 55 y ss).
3. ¿Qué si para iniciar el proceso de resolver la situación se requiere que los miembros de la organización asuman **mayor responsabilidad por la situación en la que se encuentran?**
4. A la luz de las anteriores dos interrogantes: ¿Hasta qué punto el desafío es el de utilización de autoridad y de asumir la responsabilidad plena o es, más bien, distinto?

Argumentamos que un camino hacia la resolución de las interrogantes planteadas es el enfoque del liderazgo adaptativo. Es un enfoque novedoso sobre el liderazgo que requiere una revisión de algunos preconceptos.

3. Autoridad

El concepto de autoridad es central para el análisis y el ejercicio del liderazgo; en gran parte porque tiende a ser confundido con el liderazgo o, más propiamente dicho, con la concepción de líder. Según Heifetz y Linsky (2003), comprender la autoridad es tan importante para ejercer liderazgo como entender y tomar en cuenta la gravedad para diseñar aviones.

¿A qué nos referimos cuando hablamos que falta o hay necesidad de autoridad? Por lo general, a la ausencia de alguien que *se haga cargo* ante una situación confusa o difícil que causa algún grado de estrés sobre el grupo. Implícito en nuestra imagen de autoridad está alguien que provea dirección y algún grado de control o pautas de comportamiento. La acepción de la palabra autoridad, sin embargo, proviene de la palabra latina *augere* cuyas raíces etimológicas significan “ayudar a crecer”. Por ende, la función última de quien ejerza la autoridad debe ser “asegurar el crecimiento y el desarrollo de los integrantes de la institución”. (Azzerberoni y Hart, 2003: 33)

Una mirada histórica a la evolución del concepto de autoridad en el mundo occidental, siguiendo a MacGregor Burns (1978), nos muestra que la autoridad ha tenido significados diferentes en la medida que evolucionaba la sociedad occidental. Un primer punto de partida sería Platón que ha asociado *autoridad* a una persona con conocimiento y experticia. Es de estas últimas que derivaba su

autoridad. De ahí en adelante se vislumbran por lo menos dos enfoques: uno tradicional y otro moderno. El tradicional está asociado al concepto de autoridad de los reyes que, más bien, no derivan su autoridad de su experticia sino de un ser superior, de Dios. Ahora bien, esta autoridad estaba concebida más como **propiedad** que como **relación**. A diferencia del poder bruto, la coerción o la fuerza de los gobernantes debían ser legitimados a través de procedimientos preestablecidos y asumir responsabilidades ante Dios y su pueblo. Entonces, argumenta Burns, podemos decir que bajo ese enfoque la autoridad es poder legitimado por la tradición, religión, o derecho a sucesión.

El enfoque moderno es más secular, producto de la revolución francesa y el surgimiento de la democracia. La antigua autoridad “sustantiva” dio lugar a una autoridad procedimental al estar, más bien, encarnada en la ciudadanía. Al amparo de las constituciones, la autoridad estaba concentrada en los jueces, legislativos, en doctrinas y procesos legales en defensa de la propiedad, entre otras cosas.

Desde un enfoque sociológico, Weber tiene otro acercamiento cuando postula una tipología que distinguía tres tipos de autoridad:

1. **Autoridad tradicional:** sobre la base del pensamiento establecido sobre la santidad de las tradiciones y la legitimidad de aquéllos que la ejercen bajo estas tradiciones.
2. **Autoridad carismática:** que descansaba en la devoción a la santidad, al heroísmo y al carácter de la persona y de las normas y reglas establecidas por él o ella.
3. **Autoridad racional y legal:** que se apoya en la legalidad de los patrones de las reglas normativas y del derecho que esas reglas conferían a las personas que las normas calificaban para que ejercieran autoridad

Asociada a cada una de estas relaciones de autoridad hay una cierta estructura administrativa. La autoridad tradicional proviene de los hábitos y las estructuras sociales bien establecidas. La autoridad carismática está orientada más hacia la persona; un presunto líder y sus seguidores. La autoridad racional y legal, descansa sobre una estructura burocrática y jerárquica.

Autoridad como relación e intercambio

Entonces, podemos ver una transición del concepto de autoridad de **propiedad** a **relación**. Bajo este último marco, Heifetz (1997) propone una definición de autoridad que descansa sobre el intercambio con dos importantes implicaciones (ver recuadro).

Autoridad

Poder otorgado para organizar un servicio.

Dos implicaciones:

- 1. Como la autoridad es otorgada puede ser retirada.**
- 2. La autoridad es conferida como parte de un intercambio.**

Fuente: Heifetz (1997).

Las definiciones más convencionales de la palabra autoridad están asociadas al concepto del uso del poder para influenciar o hacer que algo se cumpla.

¿Qué entendemos por poder?

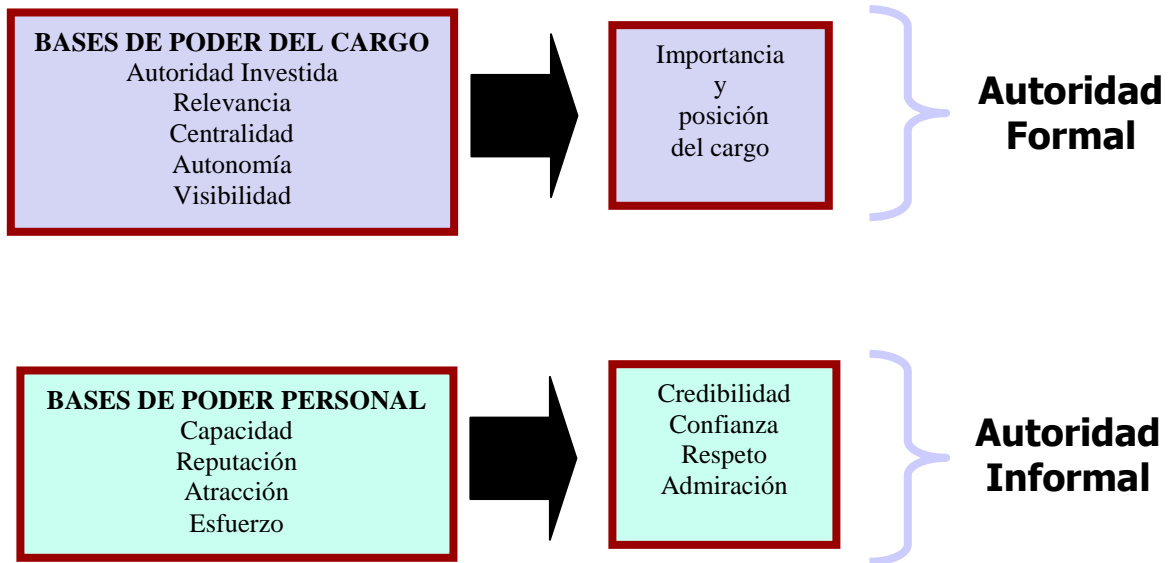
“La habilidad potencial de influir el comportamiento, de cambiar el curso de los hechos, de sobrellevar las resistencias y de hacer que la gente haga aquello que de otra manera no harían”. (Pfeffer, 1992:30).

El poder es contextual (es decir depende del contexto) y también es dinámico. Cambia en el tiempo. Si el tema de discusión en una reunión de profesionales en la que todos son colegas o pares (es decir en la cual ninguno tiene autoridad formal sobre el otro sino sólo autoridad informal), es cómo mejor manejar el presupuesto, quien tendrá más poder para influir en el tema será, con seguridad, el especialista financiero. Si luego la discusión cambia y se está analizando cómo mejor relacionarse con el gerente general, el conocimiento sobre finanzas ya no será una fuente de poder. Podría serlo la experiencia o la edad. Es decir, tendrá más poder quien ya haya lidiado con el gerente y por tanto sepa cómo mejor hacerlo. Por tanto es importante diferenciar entre las distintas bases de poder.

Siguiendo a Hall (1994) podemos diferenciar las bases de poder de la autoridad al distinguir aquéllas que están relacionadas con **el cargo** y aquéllas que, más bien, están relacionadas **con la persona**. Las vinculadas con el cargo están asociadas a aspectos como autoridad investida, relevancia para la tarea (como en el ejemplo de la reunión), centralidad, autonomía y visibilidad. A mayor relevancia, centralidad, autonomía y visibilidad, mayor poder. Las bases de poder del cargo son las que le dan importancia y están vinculados a la posición dentro la organización. Es diferente ser Ministro, Viceministro, Director General, o Jefe de un Departamento. Es decir cada posición manifiesta diferente *autoridad formal* (ver diagrama 1).

Las bases de poder personal, por otra parte, son independientes del cargo, dependen de la persona. De su capacidad, reputación, atracción (en el sentido de ser alguien agradable con quien trabajar) y el esfuerzo que demuestra. A mayor capacidad, reputación, atracción y esfuerzo realizado, se contará con mayor credibilidad, confianza, respeto y admiración. Por tanto, se tendrá más autoridad informal. (ver diagrama 1).

Diagrama 1. Bases de poder y su vinculación con la autoridad formal e informal



Función social de autoridad

El ejercicio de la autoridad es vital para el desarrollo de todo grupo social. Sin autoridad los grupos sociales no logran sus objetivos. Estudios de todos los grupos sociales, desde los simios, hasta las diversas organizaciones humanas (familias, grupos de trabajo comunitario, organizaciones civiles, organizaciones de trabajo, entre otras) demuestran que hay una serie de *funciones* que deben ser cumplidas para que éstas puedan desarrollarse y no desintegrarse. Estas funciones han sido caracterizadas por Heifetz como las funciones sociales de la autoridad.

Funciones sociales de autoridad:

1. Dar dirección y sentido de propósito
2. Orientar roles, responsabilidades, estatus y posición
3. Establecer y mantener normas
4. Controlar conflictos internos y generar cohesión
5. Dar protección al grupo de amenazas externas

Es decir que quien tenga la autoridad formal debe orientar al grupo (dar dirección) pero también propósito; aclarar por qué vale la pena ir en esa dirección y hacer lo que se propone. Es necesario que la figura con autoridad formal aclare quien hace qué, de qué es responsable cada una de las personas de la organización y cuál será su estatus y posición. También debe explicitar qué está permitido hacer y qué no (normas) y ver que estas normas se cumplan. Como el conflicto es parte inherente de toda organización, debe controlar el conflicto interno. Un cierto grado de conflicto es necesario para ser creativos y no aletargarse, pero deberá velar que éste no sea demasiado ni constante al punto que mine la cohesión interna. Sin cohesión interna, es imposible alinear a la organización en la dirección deseada. Por último, debe proteger a la organización de las amenazas externas—hasta donde sea posible. Es clave que los miembros de la organización se sientan protegidos; es decir que perciban que la persona con autoridad formal vela por sus intereses ante las autoridades superiores y ante las presiones de, por ejemplo, los usuarios y ciudadanos. Los subalternos esperan lo anterior de sus autoridades.

La función social de autoridad (FSA) es una obligación tácita de toda persona en función de autoridad. **No es opcional: va con el cargo; es parte constitutiva de él.** Quien asuma un cargo de autoridad deberá ejercerlas; caso contrario, puede ser depuesto ya que es lo que esperan las organizaciones sociales de sus autoridades. Ahora bien, es clave distinguir entre la autoridad formal e informal. La necesidad de ejercer la FSA dependerá del estado de la organización. Si la organización cuenta con una cultura fuerte que, por ejemplo, aclare las funciones, normas y conflictos (2, 3 y 4), es decir que queda claro quién hace qué, qué normas están vigentes y cómo se resuelven los conflictos, sin que nadie esté permanentemente arbitrando, la necesidad que el jefe o jefa esté ejerciendo constantemente la FSA, será menor. Por otra parte, si la organización está en crisis o en un momento de transición, y hay dudas sobre quién hace qué, qué normas están vigentes y no hay seguridad sobre cómo se resuelven los conflictos, la necesidad de ejercer la FSA será mayor. En otras palabras, la cultura de la organización y el grado de institucionalidad, de alguna manera están cumpliendo la FSA.

Autoridad formal e informal

Diferenciar entre la autoridad formal e informal para el ejercicio del liderazgo permite comprender cómo es que cada una contribuye al ejercicio del liderazgo al ser una sujeta a una posición y por tanto estática (la formal) y dinámica (la informal).

La autoridad formal es aquella que deriva del cargo. Está sujeta a una serie de expectativas explícitas e implícitas. Suele estar constreñida a un ámbito organizacional específico y a un período determinado. Al derivar del cargo que uno ocupa, la autoridad formal está sujeta a la temporalidad del cargo y al área de influencia del mismo. Por ejemplo, si uno es gerente de una división

(autoridad formal) estará investido de esa autoridad formal desde el día que uno fue posesionado y durará mientras uno ocupe ese cargo. La autoridad formal es otorgada en bloques finitos. Tiene una fecha de inicio y de terminación específicas así como un ámbito organizacional concreto. Esta autoridad está sujeta a la organización en la que uno opera. Tan pronto la persona sale de la organización o va a otra organización (en la que no es gerente de división) ya no contará con la autoridad formal del cargo.

La autoridad informal, por otra parte, no depende de un cargo. La autoridad informal es obtenida en la medida que uno se gana la credibilidad, respeto, legitimidad y confianza de un grupo y uno es percibido como una persona capaz y de comportamientos y valores predecibles. Está sujeta a lo que uno/a haga. Por ende, es dinámica y es más volátil que la autoridad formal. La autoridad informal está permanentemente en juego en cada una de las intervenciones del individuo. En el caso de un gerente, por ejemplo, su autoridad informal ante su equipo va a depender de la percepción de los miembros del equipo sobre las destrezas del gerente y de la confianza que le tengan. En cada una de las intervenciones (decisiones, manera de hacer las cosas, entre otros) del gerente estará en juego su autoridad informal.

Autoridad formal, autoridad informal y confianza

Autoridad formal: acompañada por los diversos poderes del cargo y el mandato, el cual debe satisfacer un conjunto de expectativas explícitas e implícitas.

Autoridad informal: depende de la credibilidad, respeto y legitimidad que, a su vez, desarrolla la confianza, y otorga el poder de influir en la actitud y la conducta sin obligación.

Confianza: depende de ser predecible en su desempeño y los valores que mantiene.

No hemos desarrollado una discusión sobre la legitimidad de la autoridad o el abuso de ella (autoritarismo), porque la definición de partida que utilizamos es una que enmarca la autoridad como un servicio de intercambio. Por lo tanto, destaca el concepto que la autoridad es “otorgada.” En el caso de la autoridad formal, por las especificaciones del cargo, y en el caso de la informal, por el grado de competencia y confianza que desarrolle. Entonces, la autoridad formal depende de *la silla en la que estemos sentados*; mientras que la autoridad informal depende de *lo que hagamos* (independientemente de dónde estemos o no sentados). Mientras que la autoridad formal proviene del cargo, la informal es

otorgada por la evaluación y/o percepción de nuestros colegas sobre cada una de nuestras acciones.

Ambos tipos de autoridad son importantes. En el caso de la formal, se ha planteado la importancia del cumplimiento de la función social de autoridad como elemento clave para satisfacer las expectativas de la organización. Nótese que al recalcar la importancia de cada una de las cinco funciones se provee un elemento de diagnóstico y de acción en cada campo. Por ejemplo, caben preguntas como las siguientes:

- ¿Cuándo fue la última vez que me reuní con mi equipo para proveer dirección?
- ¿Será que saben hacia dónde vamos y por qué?;
- ¿Estará claro qué deben hacer?;
- ¿Hay normas sobre ello?; ¿las he implementado?; entre otras.

Para concluir, reiteramos que tanto la autoridad formal como la informal son importantes y hay que cuidarlas. Como las utilizaremos dependerá en parte de la situación que enfrentemos.

5. Problemas técnicos y problemas adaptativos

La naturaleza de los problemas públicos es complicada y compleja. Hay dificultades en su definición y como son percibidos por los diferentes actores. Según Aguilar Villanueva (1993: 55 y ss) pueden ser “retorcido[s], maligno[s], embrollado[s] y tramposo[s]” y suelen no haber claridad sobre su definición ni sobre los criterios para evaluar si uno se está aproximando a su solución. Adicionalmente, los problemas pueden ser clasificados según diferentes niveles de complejidad: dinámica, social y generativa (Kahane, 2005).

El aporte que hace Heifetz (1997) es, más bien, sencillo. Sin embargo ofrece un marco analítico importante de diagnóstico para informar sobre qué es lo que la situación requiere: el ejercicio de la autoridad o el liderazgo.

La propuesta se basa en distinguir entre aquellos problemas que son técnicos y aquéllos que son adaptativos. Los **problemas técnicos** son de fácil definición. El conocimiento que exigen tanto para diagnosticarlos como para resolverlos ha sido previamente asimilado y puesto en la forma de un conjunto legitimado de procedimientos organizacionales conocidos que indican qué hacer, y de autorizaciones que indican quién debe hacerlo. Por ejemplo, la rotura de un hueso es un problema que se puede definir, se sabe a quién recurrir y esa autoridad sabe como proceder. Es ella que hace el trabajo, según protocolos probados y establecidos, y coloca el yeso (véase el cuadro 4).

En contraste, los **problemas adaptativos** son más complejos, por lo general son problemas sistémicos. Requieren aprendizaje para abordar los conflictos

entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. Necesitan cambio de valores, creencias o conducta. Para un ejemplo, considérese el caso de alguien con sobrepeso, que fuma, bebe y tiene un ataque al corazón. Si sobrevive del ataque, ¿qué deberá hacer para dar solución a su problema? ¿Quién debe realizar el trabajo de hacer ejercicio, comer menos y mejor y dejar de fumar y beber?. Ese es un caso de problema adaptativo.

Nótese que en el primer caso (problema técnico) el problema esta “ahí afuera” y hay alguien (que no necesariamente es uno) que sabe y puede resolverlo. En cambio, en los problemas adaptativos uno es parte del problema y no hay ese alguien que nos lo resuelva. Reconocer y enfrentar esto no es fácil. He ahí el desafío del aprendizaje (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Para distinguir entre problemas técnicos y problemas adaptativos

	¿Qué tipo de trabajo requiere?	¿Quién hace el trabajo?
Técnico	Aplicar conocimiento actual	Autoridades
Adaptativo	Aprender nuevas formas de proceder	Las personas con el problema

Fuente: Heifetz y Linsky, 2003.

Efectivamente, el peligro está cuando el problema es adaptativo y lo tratamos como técnico y nos volcamos a las figuras de autoridad para producir soluciones técnicas. Entonces generamos **dependencias inadecuadas**. Como gran parte de los problemas adaptativos son de carácter sistémico y por ende, no tienen solución en el corto plazo (Heifetz y Laurie, 1997) es necesario estar muy conciente de esto.

Si bien los casos médicos discutidos (espero) reflejen experiencias de terceros, vale la pena reflexionar cuantas veces nosotros nos hemos vistos en situaciones parecidas. Es decir nosotros recetamos “yesos a un ataque al corazón” tanto en nuestras vidas personales como en nuestras organizaciones o nos han dicho que modifiquemos nuestro estilo de vida y, en el fondo, hubiéramos preferido que nos den una pastilla (en nuestra metáfora: yeso) y punto.

¿Pueden pensar en una circunstancia en la que en su organización, bien sean sus autoridades, o mejor aún ustedes, han caído en este dilema?

Mantengo que por un sin fin de razones, nuestra “manera de ser” (o estado de defecto) es la de dar soluciones técnicas (yesos) a problemas adaptativos

(ataques al corazón). Caemos en la disyuntiva: problema → solución. Es decir, el pre-concepto que dónde hay un “problema” debe haber una “solución”. ¿Qué tal si no la hubiese, por lo menos en el corto plazo? Por ende, para no ser víctimas de ese paradigma es muy importante utilizar el marco analítico que nos ofrece Heifetz para revertir la situación. Sé que es difícil. Requiere trabajo, de parte suya. (¿Qué tal eso para devolverles trabajo?).

6. ¿Líder o liderazgo?

El uso indistinto de estos términos trae problemas en el proceso de construir una definición operativa de liderazgo. Según Rost (1993), éste ha sido el principal problema del desarrollo del estudio del liderazgo en el siglo XX. Vincular lo que el líder hace o deja de hacer a liderazgo, y por ende, entender ambos términos como sinónimos ha enturbiado las aguas en lugar de aclararlas.

Líder suele estar asociado a lo que una persona **es**. Es decir las cualidades innatas (atributos personales) o posición (autoridad, rol de responsabilidad) que la persona tiene. Liderazgo, por otra parte, denota algo que la persona **hace**. Esta tensión entre *el ser* y *el hacer* tiene profundas implicaciones para la construcción de un enfoque que, por ejemplo, permita empoderar a las personas, organizaciones y sociedades a ejercer liderazgo debido a que lo conceptualizamos como actividad y por lo tanto, todos lo pueden ejercer desde cualquier posición. Por otra parte, pensar al liderazgo como una actividad implica que su ejercicio es episódico (de duración finita). Volveremos sobre estos temas más adelante cuando definamos el liderazgo adaptativo. Antes, anotemos el segundo problema que aqueja el desarrollo del liderazgo: el entender la buena gestión (*good management*) como sinónimo de liderazgo (por buena se entiende efectiva). Es decir, los buenos gerentes son los que ejercen liderazgo y los líderes son buenos gerentes. (Rost, 1993). Para el caso de América Latina, recuérdese el comentario anterior sobre la acepción del DAFP.

7. Liderazgo adaptativo

Sin duda, una de las áreas de mayor crecimiento bibliográfico en la última década ha sido el liderazgo. Hay libros y artículos para todos los gustos. Por ejemplo, una búsqueda en la librería electrónica Amazon.com realizada en mayo de 2009 arroja más de 300.000 entradas bajo “*leadership*” (liderazgo) como tema. ¿Por dónde comenzar a hacer una síntesis? ¿Qué definición utilizar y por qué? Estas no son preguntas menores. En vista de la enorme extensión bibliográfica sobre liderazgo y las diferentes perspectivas disponibles, así como, por la naturaleza de capacitación que llevamos a cabo (es decir a personas orientadas a la acción antes que a académicos) en el INDES hemos optado por trabajar con el enfoque de Heifetz. Entre otros motivos,² porque es una

² Tres motivos adicionales para utilizar el texto de Heifetz que: (1) su libro es producto de la enseñanza. No es una teoría enseñada; (2) la teoría fue desarrollada en una escuela de gobierno (con problemas y gerentes públicos) entonces, en este caso, no es necesario recurrir a

aproximación que hace aportes claves para confrontar algunos de los temas tratados anteriormente; es decir, la relación entre liderazgo y autoridad; la diferenciación entre liderazgo y líder al considerar al liderazgo como actividad; la importancia de entender la naturaleza de los problemas para elegir mejor qué estrategia usar y sopesar si es quien ejerce autoridad quien debe resolverlos.

Según Heifetz (1994) el liderazgo adaptativo es **“Movilizar a la gente para que enfrente sus problemas, encare decisiones dolorosas y aprenda nuevas formas de ser”**. Donde movilizar implica motivar, organizar, orientar y focalizar la atención. Por lo tanto:

1. El objetivo final del liderazgo es abordar problemas difíciles que requieren clarificar valores y generar progreso.
2. La medida del liderazgo es el **progreso** en la solución de problemas.
3. Las comunidades logran ese progreso porque sus autoridades las desafían y ayudan a hacerlo. La responsabilidad es conjunta.

Nótese que el desafío es enfrentar problemas (no evadirlos), clarificar valores y generar **progreso**, no soluciones. Esto implica hacer preguntas antes que proveer respuestas y requiere buenas preguntas y la voluntad de mantener la incertidumbre. El corazón de la estrategia es centrar la atención de la gente en asuntos complejos y difíciles, en lugar de en diversiones. Por ende, el desafío de quien ejerza liderazgo adaptativo es generar el aprendizaje que esto requiere. Para ello es necesario contrastar los valores postulados con las muchas veces cruda realidad. Al ser una actividad voluntaria, el ejercicio del liderazgo es una intervención puntual (episódica), es decir, no es permanente. Por lo anterior, el liderazgo se lo puede ejercer desde cualquier posición. Su desarrollo requiere un proceso de aprendizaje conjunto: tanto de quien ejerce el liderazgo como de la organización y/o sociedad.

Aclarados algunos aspectos del liderazgo y presentada la definición de liderazgo adaptativo, queda por analizar cómo es que comprender la autoridad contribuye a la propuesta.

El liderazgo se puede ejercer con y sin autoridad formal. En cada caso habrá ventajas y desventajas. ¿Cuáles son estas ventajas y desventajas? Según Heifetz, “La atención es la moneda corriente del liderazgo”. ¿Por qué? Porque sin atención es imposible realizar intervenciones que movilicen a las diferentes facciones o grupos de interés. Contar con atención hacia uno y su causa es justamente una primera ventaja que tienen las figuras con autoridad formal. La

prestarse de teorías desarrolladas para el sector privado; y (3) gracias a los aportes realizados por Heifetz (liderazgo no es igual que autoridad y la diferenciación entre problemas técnicos y adaptativos como elemento de diagnóstico) es considerado por Grint (1997) como una de las personas que más ha contribuido al debate actual sobre liderazgo. Es interesante notar que en el estudio de la OECD (2001) sobre el liderazgo en el sector público en el siglo XXI, Heifetz y su enfoque adaptativo es el único autor citado sobre liderazgo (ver pp. 16 y 31).

gente está pendiente de ellas en la medida que espera que cumplan su función social de autoridad.

Ahora bien, se puede ejercer liderazgo con y sin autoridad formal. En lo que sigue, sólo son avocaremos al ejercicio de liderazgo **con autoridad formal**, es decir en posiciones de autoridad.

8. Liderazgo con autoridad formal

La autoridad formal provee las siguientes ventajas para el ejercicio del liderazgo:

1. **La atención.** Como se anotó, quienes cuentan con autoridad formal ya tienen la atención de la gente. Sin embargo, recordemos que “la tarea estratégica de la autoridad es reorientar la atención desde su persona y su rol hacia las cuestiones que están generando malestar” (Heifetz, 1997:163).

2. **La facultad de estructurar el proceso decisorio.** ¿Cómo y quiénes decidirán?

3. **La posibilidad de orquestar el conflicto.** ¿Qué facciones se llamará a la mesa y en qué orden se interactuará con cada una de ellas? Pueden hacerlo porque las figuras de autoridad formal (FAF) cuentan con “el derecho a mediar y el poder de arbitrar” (Heifetz, 1997: 167). Para ello, es clave que tengan la capacidad de entender el punto de vista de cada facción y estar conscientes desde dónde están mirando el problema las diferentes facciones.

4. **La posibilidad de controlar el flujo de información.**

5. **El manejo del ambiente de contención.** Construir y estructurar el espacio en el cual las diferentes facciones interactúan y llevan a cabo el trabajo adaptativo.

6. **Escoger el proceso decisorio.** Es decir definir con quién y cómo se llevará el proceso. Para ello es clave que esté consciente del tipo de problema, la tolerancia del sistema social, la gravedad del problema y el marco temporal para actuar.

Para entender lo anterior, recurrimos al diagrama 2.

Diagrama 2

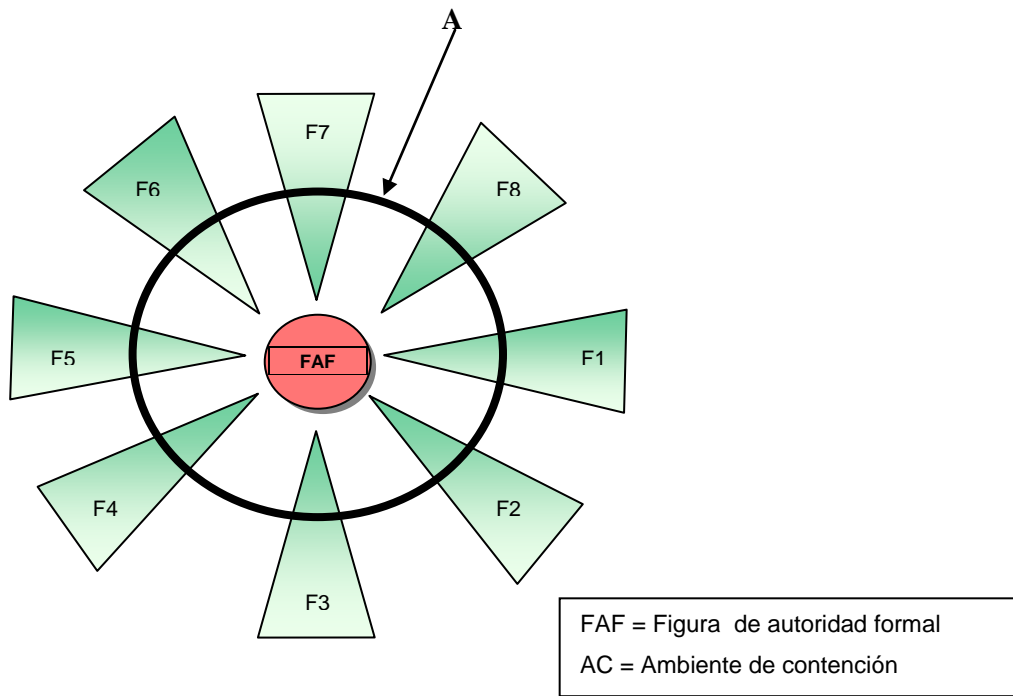
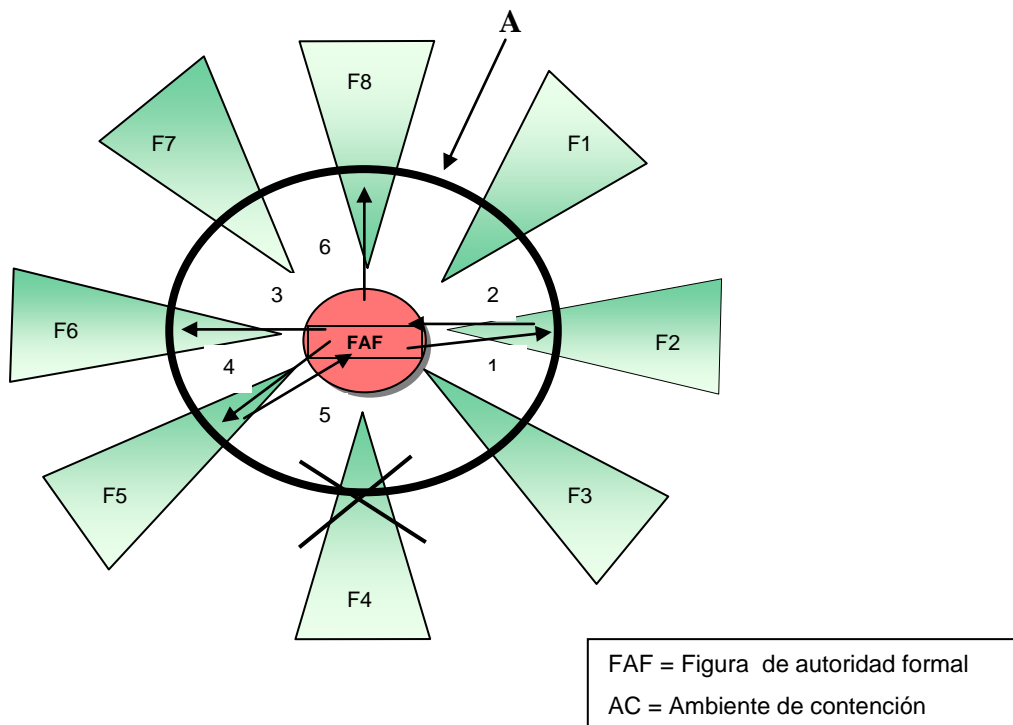


Diagrama 3



Como podemos ver, acá tenemos a la Figura de Autoridad Formal (FAF), al centro de todas las facciones o grupos de involucrados (F1 a F8) y del ambiente

de contención (AC) o espacio en el cual las facciones logran interactuar entre sí y con la FAF.

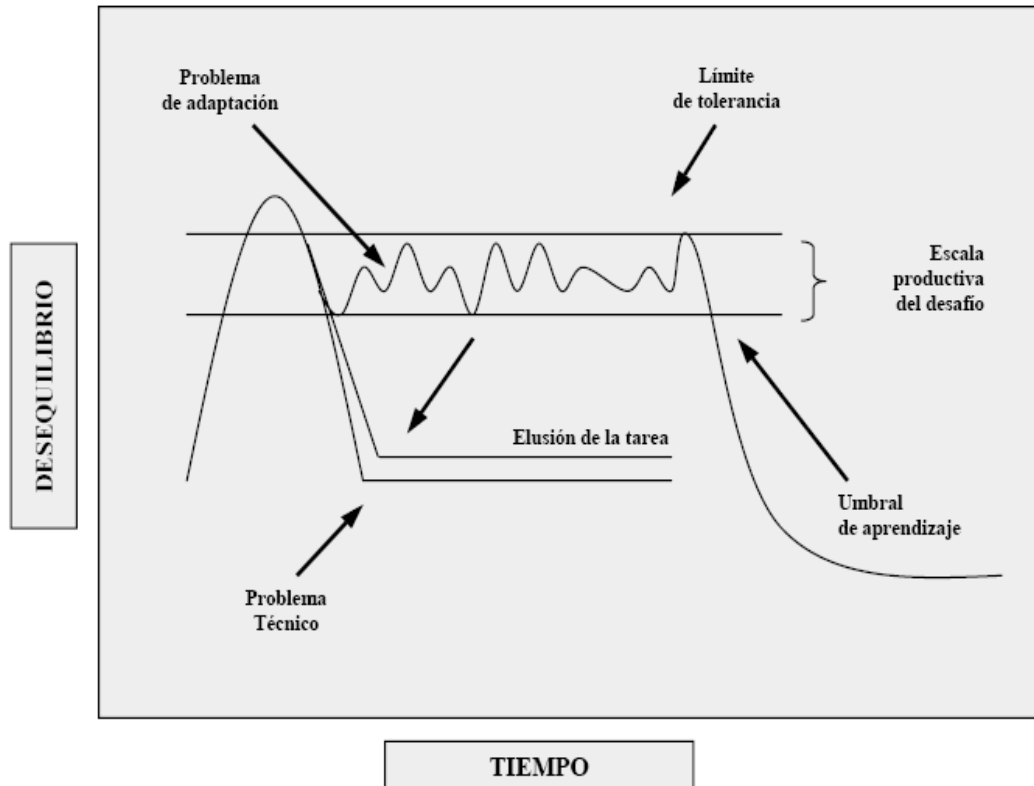
Al contar con autoridad formal, la FAF decide qué facciones están dentro del AC y qué capacidad tiene el AC para soportar presión o desequilibrio (ver artículo de Heifetz y Laurie y el Gráfico 2) necesarios para realizar el trabajo adaptativo. Todas las facciones están atentas a la FAF.

El diagrama 2, ilustra cómo es que la FAF decide con qué facción interactuar y cómo hacerlo. Así, en el ejemplo del diagrama 2, mientras la FAF decide anular a la facción 4, inicia su interacción primero con la facción 2, la provoca (flecha 1) y espera su respuesta (flecha 2). A la luz de esta interacción, opta por interactuar luego con la facción 6. Nótese que en este caso, sólo la provoca (flecha 3). No espera reacción. Más bien, procede a interactuar con la facción 5 (flechas 4 y 5). Luego, decide interactuar con la facción 8 (flecha 6).

Es este proceso de interacción entre la FAF y las diferentes facciones (decidido por la FAF) a la que hacemos referencia cuando mencionamos que la FAF puede orquestrar el conflicto y escoger el proceso decisorio. Lo hace en la medida que percibe el nivel de desequilibrios y progreso en el trabajo adaptativo y sobre la base de su estrategia. A la misma vez, la FAF, implícitamente regula el flujo de información, dependiendo de cómo interpela a cada facción y qué información les proporciona. Durante el proceso siempre estará viendo como mantener el sistema en un nivel de desequilibrio por encima del umbral de aprendizaje, pero por debajo del límite de la tolerancia gráfico 2). Dicho de otra manera, en la estrategia de Heifetz un tema clave para realizar el trabajo adaptativo es mantener la ansiedad causada por el desequilibrio del cambio, pero a un ritmo que la gente pueda tolerar.

Gráfico 2

El desequilibrio es persistente



A continuación sintetizamos los seis aspectos claves de la estrategia para ejercer liderazgo adaptativo que propone Heifetz. Partiendo de un diagnóstico (subirse al balcón e identificar la naturaleza de la situación), propone desequilibrar el sistema controlando el nivel de ansiedad y asegurando que se mantenga la atención enfocada en el problema para luego ver cómo mejor devolver trabajo. La estrategia también destaca la importancia de permitir que personas que no tienen autoridad formal puedan ejercer liderazgo.

Recuadro 1: Estrategias para ejercer el liderazgo con autoridad formal

1. Subirse al balcón.

- El liderazgo es tanto activo como reflexivo. Uno debe alternar entre el participar y el observar.
- Tomar perspectiva.
- Capacidad de distinguir patrones
- No dejarse llevar por el calor de las acciones

2. Identificar el desafío adaptativo

- ¿Es un problema técnico o adaptativo?
- ¿Reajustes en rutinas básicas o nuevas formas de proceder?
- ¿Cuáles son los valores, creencias o actitudes que tienen que cambiar?
- ¿Qué sacrificios habrá que hacer y por parte de quiénes?

3. Controlar el nivel de ansiedad

- Equilibrio entre tensión por necesidad de cambiar y estar abrumados por el cambio
- Construir y fortalecer el ambiente de contención
- Dictar la secuencia y ritmo del cambio
- Porte y aplomo para regular el cambio
- Capacidad emocional para tolerar la incertidumbre, la frustración y el dolor

4. Mantener la atención

- Permitir que las personas se enfrenten a alternativas difíciles en materia de valores, procedimientos, estilos de operar y poder.
- Evaluar la madurez de los problemas.
- Destapar conflictos y emplearlos como fuente de creatividad.
- Limitar evasión de trabajo.

5. Devolverle el trabajo a la gente

- Lograr que la gente asuma mayores responsabilidades: reasignar tareas.
- Establecer los valores orientadores.
- Trabajar en el desarrollo de su autoridad informal: confianza.
- Desarrollar la confianza de la colectividad en sí misma.

6. Proteger el liderazgo sin autoridad

- Para que las organizaciones aprendan, todos/as tienen que tener la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Estas opiniones pueden crear desequilibrio; por lo tanto, hay que resistir la tentación de callarlas para restaurar equilibrio.
- Proteger a aquéllos/as que ponen al descubierto las contradicciones internas de la organización.

Fuente: Sintetizado y adaptado de Heifetz (1997), Heifetz y Laurie (1997, 2001)

El ejercicio del liderazgo con autoridad es peligroso porque quienes lideran siempre le están fallando a alguien, es decir no pueden satisfacer a todas las facciones, y, además, están devolviendo trabajo, lo cual crea resistencia, como se plantea en el recuadro 2.

Recuadro 2. Peligros de ejercer liderazgo

Los peligros de ejercer liderazgo derivan de la naturaleza de los problemas para los cuales es necesario liderar. El cambio adaptativo estimula la resistencia porque desafía los hábitos, creencias y valores de los individuos: se pide aceptar una pérdida, experimentar incertidumbre e incluso ser desleales con las personas y las culturas. El cambio adaptativo no sólo obliga a las personas a cuestionarse y quizá redefinir aspectos de su identidad, sino también desafía su sentido de la competencia. Pérdida, deslealtad y sensación de incompetencia: esto es pedir demasiado. Así no es raro que la gente se resista. (Heifetz y Linsky, 2002: 42).

Cuadro 5. Esquematización del ejercicio de la función de autoridad y las intervenciones de liderazgo

	Autoridad (Jefe, "Líder")	Liderazgo
Definición	Posición ↓	Actividad ↓
Implicación conceptual	SER ↓	HACER ↓
Temporalidad	Tiempo completo (24 horas al día/7 días a la semana/365 días al año) ^A ↓	Episódico (Intervenciones puntuales) ↓
Tipo de problema	Situación Técnica ↓	Situación Adaptativa ↓
Contexto en el que se opera	Certidumbre ↓	Incertidumbre ↓
Modalidad de intervención	Respuestas ↓	Preguntas ↓
Discrecionalidad	Obligatorio ↓	Opcional ↓
Tipo de autoridad que requiere	Autoridad Formal /(*) <i>Autoridad Informal</i> Función Social de Autoridad	Autoridad Informal / Autoridad Formal (opcional) Función Social de Autoridad Modificada

B

(*) Negrita denota mayor importancia y énfasis que texto normal y cursiva

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la propuesta de Heifetz (1997).

Adicionalmente, el concepto de liderazgo adaptativo es plenamente congruente con los principios y premisas propuestas por el INDES. Es una propuesta que reconoce el conflicto, la negociación, la diversidad de oportunidades, el aprendizaje y la innovación en un marco democrático y participativo (Heifetz, 1997: 56). Finalmente, nos reta a que asumamos nuestra responsabilidad por el problema. Es decir, que pasemos de ser parte del problema a constituirnos como parte de la solución.

9. Conclusiones

“El liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos en la tierra”

James MacGregor Burns (1978)

La observación del decano del estudio académico del liderazgo, MacGregor Burns, es tan cierta hoy como lo fue hace más de cuarto de siglo atrás. Por otra parte, Heifetz y Laurie anotan que:

Ya no vivimos en un mundo que podamos tener el derecho de esperar que las autoridades conozcan las respuestas. Los desafíos de adaptación que enfrentan las [organizaciones] exigen no solamente la aplicación de la experiencia, sino de cambios progresivos en los hábitos, actitudes y valores de [las personas en todos los ámbitos] de la organización.

Ante esta realidad, es necesaria una definición de liderazgo que permita ser operativa y que supere las limitaciones anotadas para ser útil en la comprensión del fenómeno y en su aplicación. Porque:

El ejercicio del liderazgo requiere saber distinguir entre liderazgo y autoridad y entre tarea técnica y tarea de adaptación. La primera distinción proporciona una estructura para desarrollar la estrategia de liderazgo dada la posición personal en una situación con o sin autoridad. La segunda apunta a las diferencias entre los desafíos de la experiencia y del aprendizaje, y los diferentes modos de operar que requiere cada una. El hecho de aclarar estas dos distinciones nos permite comprender por qué tantas personas en posiciones de autoridad no logran liderar: cometen el error clásico de tratar los desafíos de adaptación como si fueran técnicos (Heifetz y Laurie 2001: 103-104).

Por tanto, el ejercicio del liderazgo consiste en realizar el trabajo adaptativo que lleva al aprendizaje. Por el mismo hecho de ser “trabajo” que requiere reconocer que uno es parte del problema y que debe cambiar, el aprendizaje que requiere es complejo. Esto se alinea con lo que Moore (1998) nos recuerda sobre la naturaleza de los problemas públicos:

Primero, muchos problemas públicos no tienen una solución técnicamente adecuada y políticamente aceptable. Y, en cambio, pueden ser resueltos por ciudadanos de a pie aprendiendo a adaptarse, ideando sus propias soluciones. Segundo, los ciudadanos se resisten a menudo a esta realidad tan desagradable, y desearían que el gobierno les solucione los problemas. (Moore, 1998: 254-255)

Esa ha sido la intención de este trabajo: cuestionar algunos conceptos sobre como abordamos el tema del tan necesario liderazgo y las implicaciones que tiene el marco analítico que utilizamos. En él hemos sintetizado la propuesta de Heifetz y provisto un marco analítico para informar la acción de los ciudadanos. El trabajo destaca que el desarrollo de la autoridad informal es clave para el ejercicio del liderazgo en contextos adaptativos. Además, en la medida que el liderazgo es un componente clave de la buena gobernanza pública (*good public governance*) (OECD 2001) entender qué se entiende por él y cómo se lleva a cabo es vital para el desarrollo de la gestión pública.

Las distinciones claves que ofrece Heifetz (diferenciar entre Autoridad y Liderazgo; el análisis de los varios componentes del ejercicio de la autoridad; el elemento de diagnóstico entre situaciones técnicas y adaptativas; el enmarcar el liderazgo como una actividad y el proveer estrategias para ejercerlo) permiten reflexionar sobre nuestro accionar. Es de esperar que también contribuyan al desarrollo de intervenciones diferentes que efectivamente construyan sobre nuestra autoridad formal e informal y nos permitan movilizar a las personas para que asuman y enfrenten sus problemas en la búsqueda de progreso.

Anexo 1. Cuadro Resumen: Principales Teorías de Liderazgo

- Atributos
- Destrezas
- Estilo
- Situacional
- Contingencia
- Medios y Fines
- Intercambio Líder-Miembro
- Transformacional

Fuente: Elaboración de Manuel E. Contreras y Mary Dolan sobre la base de Northouse, P.G. (2004). *Leadership: Theory and Practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

	Enfoque de Atributos	Enfoque de Destrezas
Descripción	<p>Enfatiza en la posesión o desarrollo de ciertas características personales para ser líder.</p> <p>Los atributos principales son inteligencia, determinación, confianza en sí mismo, integridad y sociabilidad.</p>	<p>Énfasis en las destrezas y habilidades que alguien puede mejorar, aprender, etc. Una buena administración depende del dominio de tres tipos de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales.</p> <p>Toma en cuenta las competencias, los atributos individuales, la experiencia profesional, las influencias del ambiente y los desenlaces del liderazgo.</p>
Modalidad	<p>Se concentra exclusivamente en el líder. Utiliza un test de personalidad para encontrar la persona apropiada para el trabajo.</p> <p>Ayuda a conocerse mejor a sí mismo (sus debilidades y fortalezas) y a conocer su lugar dentro de una organización. Sirve para el desarrollo y la conciencia personal.</p>	<p>Provee una estructura para entender cómo funciona el liderazgo efectivo, es más descriptivo. Se puede aplicar en el futuro para diseñar programas de liderazgo.</p> <p>Provee un mapa para mostrar cómo se logra un liderazgo efectivo en una organización.</p>
Fortalezas	<p>Se ajusta a la noción popular que los líderes son personas excepcionales con características únicas.</p> <p>Hay muchos estudios de investigación para apoyar la teoría.</p> <p>Destaca el papel del líder y su personalidad en el proceso de liderazgo.</p> <p>Provee un esquema con ciertas características para identificar las fortalezas y debilidades de un líder potencial.</p>	<p>Enfoque en el líder y da importancia al desarrollo de las destrezas de él.</p> <p>Es accesible; todos pueden cultivar las destrezas para ser líder.</p> <p>Coloca las destrezas aprendidas al centro del liderazgo efectivo a todos los niveles gerenciales.</p> <p>Ayuda a conocerse mejor.</p> <p>Incorpora muchos factores distintos; es una visión más compleja y completa.</p>
Críticas	<p>No hay una lista definitiva de las características requeridas para ser un líder.</p> <p>No toma en cuenta la situación de un líder, que siempre tiene una influencia en el liderazgo.</p> <p>La lista de características es el resultado de determinaciones subjetivas.</p> <p>No describe la relación entre los atributos personales y los resultados del liderazgo.</p> <p>No sirve como herramienta para enseñar o desarrollar el liderazgo porque asume que la personalidad de los individuos es relativamente estática.</p>	<p>La amplitud de la teoría se extiende fuera de los límites del liderazgo. Incluye estudios que no están directamente relacionados al liderazgo. Pierde el enfoque y se hace más general.</p> <p>No explica las relaciones entre los diversos componentes; es decir, no demuestra cómo las destrezas contribuyen al ejercicio de liderazgo efectivo.</p> <p>Afirma que no es un modelo de rasgos pero el componente de atributos personales refleja las variables personales en vez de las destrezas adquiridas.</p>
Bibliografía Clave	<p>Bass, B.M. (1990).</p> <p>Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991).</p> <p>Stogdill, R.M. (1948).</p> <p>Stogdill, R.M. (1974).</p>	<p>Katz, R.L. (1955, January-February).</p> <p>Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Owen Jacobs, T., & Fleishman, E.A. (2000).</p> <p>Zaccaro, S.J., Mumford, M.D., Connelly, M.S., Marks, M.A., & Gilbert, J.A. (2000).</p>

	Teoría de Contingencia	Teoría de Medios y Fines
	Enfoque de Estilo	Enfoque Situacional
Descripción	<p>Énfasis en el comportamiento del líder; enfoque en lo que hacen y cómo actúan, mayormente con los subordinados.</p> <p>Propone que hay dos estilos de liderazgo; uno con énfasis en las <u>tareas</u> y el otro en las <u>relaciones</u>.</p> <p>Explica cómo los líderes deben combinar estos estilos para influir a los subordinados a lograr sus metas.</p>	<p>Propone que situaciones diversas requieren distintos tipos de liderazgo; el líder tiene que ser adaptativo para acomodarse a la situación.</p> <p>Un líder tiene que evaluar el nivel de desarrollo de sus subordinados; es decir, debe averiguar el grado del compromiso a la tarea y la competencia de los empleados.</p> <p>El líder necesita cambiar su estilo de directivo a uno de apoyo, dependiendo de la situación y/o del nivel de desarrollo de sus subordinados.</p>
Modalidad	<p>Provee un marco analítico para determinar el liderazgo de manera amplia, entenderse mejor a sí mismo y reconocer que sus acciones tienen repercusiones sobre la gente.</p> <p>Observa cómo la gente reacciona al comportamiento del líder.</p>	<p>Reconoce el nivel de desarrollo de los subordinados.</p> <p>Utiliza el estilo apropiado para la situación en niveles múltiples. Si los subordinados caen en el nivel dos de desarrollo, el líder debe utilizar un estilo del entrenador.</p> <p>La flexibilidad es clave para implementar esta práctica.</p>
Fortalezas	<p>Amplía el campo del estudio del liderazgo al incluir el comportamiento: qué hace y cómo actúa el líder.</p> <p>Utiliza muchas investigaciones para acercarse al entendimiento del proceso del liderazgo. (Ohio State and University of Michigan).</p> <p>Explora dos estilos de liderazgo que forman el foco del proceso del liderazgo: el centrado en la <u>tarea</u> y el centrado en las <u>relaciones</u>.</p> <p>Es heurístico. Provee un amplio mapa conceptual.</p>	<p>Es utilizado en muchos programas de entrenamiento; ya es muy popular y conocido (400 de 500 empresas Fortune 500).</p> <p>Es práctico, sensible, aplicable y fácil para entender.</p> <p>Provee una directiva, en vez de una descripción, que facilita el liderazgo.</p> <p>Enfatiza en la necesidad del líder de ser flexible.</p> <p>Reconoce que cada subordinado es diferente, un individuo.</p>
Críticas	<p>Los estudios sobre la relación entre los estilos y el rendimiento son muy pocos; no hay mucha evidencia de que uno afecte al otro.</p> <p>No identifica comportamientos universales que son apropiados en casi cualquier situación.</p> <p>Implica que el líder que mantiene los dos estilos en equilibrio al máximo es lo mejor, pero falta evidencia para esta propuesta.</p>	<p>No hay estudios para apoyar la teoría.</p> <p>No define los niveles de desarrollo; queda un poco ambiguo.</p> <p>No explica como determina el nivel de competencia y de compromiso.</p> <p>Hay estudios que no apoyan las sugerencias de la teoría.</p> <p>No toma en cuenta las características demográficas de los subordinados que efectúan el tipo de liderazgo ellos prefieren.</p> <p>No trata qué debe hacer un líder con 20 subordinados; ¿cómo elige un estilo con tantos individuos distintos?</p> <p>Las respuestas de las encuestas emplean los términos de la teoría; por eso, los resultados ya son a favor de la teoría.</p>
Bibliografía	<p>Blake, R.R. & Moughton, J.S. (1964).</p> <p>Blake, R.R. & Moughton, J.S. (1978).</p> <p>Blake, R.R. & Moughton, J.S. (1985).</p>	<p>Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977).</p> <p>Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988).</p> <p>Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993).</p>
Clave		

Descripción	<p>Intenta parear el estilo de la tarea o de la relación de un líder con la situación correspondiente.</p> <p>Hay tres consideraciones para determinar la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El ambiente del grupo y cómo los miembros se relacionan con el líder; - La estructura de la tarea, lo cual tiene que ver con la claridad y la articulación de los objetivos y cómo se logran; - La cantidad de poder que posee el líder para castigar y conferir. <p>El liderazgo efectivo es contingente en equiparar el estilo del líder al contexto adecuado.</p>	<p>Se enfoca en cómo los líderes motivan a la gente a lograr los objetivos designados.</p> <p>Hay un énfasis en la relación entre el estilo del líder, las características de los subordinados y el entorno de trabajo.</p> <p>El estilo que elige el líder debe aclarar la vía de los subordinados para alcanzar las metas y a la vez motivar a la gente.</p> <p>Trata de cuatro estilos de liderazgo: directivo, de apoyo, participativo y orientado al logro.</p>
Modalidad	<p>Utiliza la prueba de LPC³ y determina el nivel de cada variable de una situación para determinar el mejor líder para cada situación.</p> <p>Se puede adivinar el éxito de un individuo en una cierta posición.</p> <p>Para entender por qué un individuo no es efectivo en una cierta situación.</p> <p>Para señalar cambios posibles para hacer la situación mejor para un gerente.</p>	<p>Propone que el liderazgo directivo es mejor cuando los subordinados son autoritarios y dogmáticos y las exigencias del trabajo son ambiguas y no hay una organización ni método fijo para cumplir el objetivo.</p> <p>El liderazgo de apoyo funciona en situaciones en que los subordinados están insatisfechos, debido a que tienen un trabajo con mucha estructura pero es repetitivo y no hay desafíos.</p> <p>El liderazgo participativo debe ser implementado cuando el trabajo es ambiguo y los subordinados son autónomos.</p> <p>El liderazgo orientado al logro del trabajo corresponde a las situaciones que tienen tareas ambiguas y los subordinados tienen grandes expectativas.</p>
Fortalezas	<p>Hay muchos estudios empíricos que apoyan esta teoría.</p> <p>Ha ampliado el entendimiento del liderazgo al incluir la influencia de la situación en los líderes.</p> <p>Predice la probabilidad de éxito de un líder en una situación.</p> <p>No requiere que la gente sea efectiva en cada situación. Argumenta que los líderes no deben esperar ser capaces de liderar en cada situación.</p> <p>Provee información sobre los estilos de los líderes que es útil para el desarrollo de los perfiles de liderazgo.</p>	<p>Provee una manera de elegir un estilo de liderazgo basado en las características de los subordinados y el trabajo.</p> <p>Incorpora los principios de motivación en el estudio del liderazgo.</p> <p>Provee un modelo muy práctico para asistir a los líderes a ayudar a los subordinados.</p>
Críticas	<p>No explica tanto por qué individuos con ciertos estilos de liderazgo obran mejor en ciertas situaciones.</p> <p>Hay dudas sobre la validez del LPC.</p> <p>No es fácil de implementar.</p> <p>No explica qué debe hacer una organización que tiene un líder en una situación que no corresponde a su estilo.</p> <p>No sugiere cómo cambiar una situación para hacerla mejor para el líder.</p>	<p>Es difícil de implementar porque la teoría es muy amplia e incluye varios aspectos del liderazgo.</p> <p>No tiene mucho apoyo de los estudios empíricos.</p> <p>No explica claramente la relación entre el comportamiento del líder y la motivación del subordinado</p> <p>Los líderes tienen toda la responsabilidad, lo cual fomenta una dependencia; la teoría no reconoce las habilidades de los subordinados.</p>
Bibliografía Clave	<p>Fiedler, F.E. (1964).</p> <p>Fiedler, F.E. (1967).</p> <p>Fiedler, F.E. & Garcia, J.E. (1987).</p>	<p>House, R.J. & Mitchell, R.R. (1974).</p>

³ La prueba de LPC determina qué tipo de estilo (de la tarea o de la relación) utiliza un líder.

	Teoría de Intercambio Líder-Miembro	Liderazgo Transformacional
Descripción	<p>Interpreta el liderazgo como un proceso centrado en las interacciones entre el líder y el seguidor individual. Enfatiza las interacciones.</p> <p>Identifica dos tipos de interacciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las del grupo interno (<i>in-group</i>) que se refiere a aquéllos que interactúan en un nivel personal con el líder; - Las del grupo externo (<i>out-group</i>) que sólo forma parte del grupo y no mantiene una relación personal con el líder. <p>Los estudios demuestran que hay efectos positivos y progresivos cuando hay más subordinados en el <i>in-group</i>.</p> <p>Propone que hay tres fases en las que se desarrolla el liderazgo en forma gradual: La fase del desconocido, la fase del mutuo conocimiento y la fase de la sociedad madura.</p>	<p>Tiene que ver con la influencia excepcional del líder para motivar a la gente a hacer y lograr más que antes. El líder puede cambiar y transformar a los individuos. (Parte del nuevo paradigma del “nuevo” liderazgo de los 90).</p> <p>Los factores del liderazgo transformacional son la influencia idealizada o carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individual.</p> <p>El líder tiene una visión clara, es un arquitecto social, crea confianza y pone énfasis en la movilización creativa del ser a través de las fortalezas propias.</p> <p>Hay tres pasos para lograr este tipo de liderazgo: el líder tiene que reconocer la necesidad de cambiar, crear una visión e instituir los cambios.</p>
Modalidad	<p>Describe y prescribe el liderazgo; el concepto central es la relación que va en dos direcciones.</p> <p>Evalúa el liderazgo desde una perspectiva distinta, la de la relación.</p> <p>Se utiliza para explicar cómo desarrollar una red de liderazgo en una organización y cómo cultivar relaciones más íntimas.</p>	<p>Describe cómo empezar, desarrollar y lograr cambios significantes.</p> <p>Los líderes transformables apoderan los seguidores; crean confianza y una visión; implementan cambios; y aclaran los valores y las normas de una organización.</p>
Fortalezas	<p>Describe con precisión cómo la gente se relaciona con un líder en una organización: siempre hay gente que hace y recibe más que otros.</p> <p>Pone la relación recíproca en el centro del discurso de liderazgo.</p> <p>Enfoque en la importancia de la comunicación.</p> <p>Hay muchos de estudios que validan la teoría y su relación con los desenlaces positivos.</p>	<p>Es un área de estudio que muchos investigan desde varias perspectivas.</p> <p>Conforma a la noción popular de un líder; es fácil de aceptar.</p> <p>Incorpora la relación entre líder y seguidor; los seguidores tienen cierto poder.</p> <p>Es más amplia que otras teorías, incluye la atención que presta el líder a las necesidades y el desarrollo de los seguidores.</p> <p>Enfatiza las necesidades, los valores, la moral y la ética de los seguidores.</p> <p>Hay evidencia que es una forma efectiva de liderazgo.</p>
Críticas	<p>Parece discriminatorio porque el líder da privilegios y atención especial a unos individuos y no a todos.</p> <p>Las ideas básicas de la teoría no están completamente desarrolladas. Por ejemplo, faltan explicaciones o métodos para incorporar más subordinados al <i>in-group</i>.</p> <p>Hay dudas sobre la manera de medir los intercambios entre el líder y el miembro.</p>	<p>Falta claridad conceptual.</p> <p>Hay problemas con la manera en que mide el liderazgo transformacional.</p> <p>Trata el liderazgo como una característica personal en vez de un comportamiento que la gente puede aprender o adquirir.</p> <p>Parece antidemocrático y elitista.</p> <p>Los datos son cualitativos; funciona para un dirigente de una organización pero no sabemos si funcionaría en varios niveles de la organización.</p> <p>Tiene potencial para ser abusado. Existe la pregunta: ¿Quién decide cuáles son los valores justos?</p>
Bibliografía Clave	<p>Dansereau, F., Graen, G.G., & Haga, W. (1975)</p> <p>Graen, G.B. (1976).</p> <p>Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995).</p>	<p>Burns, J.M. (1978).</p> <p>House, R.J. (1976).</p>

Referencias

- Aguilar Villanueva, L.F. (1993). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México: Miguel Angel Porrúa.
- Alimo-Metcalfe, B. y J. Alban-Metcalfe (2004). "Leadership in Public Sector Organizations." En John Storey (ed.) *Leadership in Organizations. Current Issues and Trends*. London and New York: Routledge.
- Azzerberoni, D. y Harf, R. (2003). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativa.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Behn, R.D. (1998). "What Right Do Public Managers Have to Lead?" *Public Administration Review* 58.
- Blázquez Vilaplana, B. (2002). "Liderazgo político y gobernabilidad, cuestiones abiertas, futuro incierto." Trabajo presentado al VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 al 11 de octubre.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cravacuore, D. (2003). "Motivaciones para el cambio: un análisis de liderazgos en municipios bonaerenses." Trabajo presentado al VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28 al 31 de octubre.
- Dansereau, F., Graen, G.G., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2002). *Liderazgo*. Dponible en www.dafp.gov.co
- Dove, S. (1997). "El liderazgo para el cambio institucional: El papel del liderazgo en el nuevo espacio público." Trabajo presentado al II Congreso Interamericano del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Isla Margarita, Venezuela, octubre 15 al 18.
- Echebarría, K. y Mendoza, X. (1999). "La especificidad de la gestión pública: El concepto de *management* público." En Carlos Losada I Marrodán (ed.) *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias aplicadas de la administración del Estado*. Washington, D.C.: BID.

- Grint, K. (1997) ed. *Leadership: Classical, Contemporary and Classical Approaches*. Oxford: Oxford University Press.
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.
- Heifetz, R. y Laurie, D. (1997). "The Work of Leadership." *Harvard Business Review*, enero/febrero.
- Heifetz. (2000) "Tarea de adaptación movilizadora. Más allá del liderazgo visionario." En Conger, J.A. *et al* (comps.) *El manual del cambio para líderes*. Buenos Aires: Paidós.
- Heifetz, R. y Linsky, M. (2003). *Liderazgo sin límites*. Barcelona: Paidós.
- Kotter, J.P. (1990). "What Leaders Really Do." *Harvard Business Review*, mayo-junio.
- López Camps, Jordi e Isaura Leal Fernández (2005). *Aprender liderazgo político*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Margheritis, A. (1998). "Reformas económicas y liderazgo presidencial fuerte: Argentina en perspectiva comparada." Trabajo presentado al Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, 14 al 17 de octubre.
- Maureira, Oscar (sf). *Liderazgo y eficacia escolar: hacia un modelo causal*. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.
- Mokate, K. (2003). "Gerencia Social y Liderazgo." Presentación PowerPoint.
- Moore, M.H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor público en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- OECD (2001). *Public Sector Leadership for the 21st Century*. Paris: OECD.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing With Power. Politics and Influence in Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Rost, J. (1993). "Leadership Development in the New Millennium." En *Journal for Leadership Studies* Vol. 1 No. 1 (Noviembre).
- . (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, Connecticut: Praeger.

Seron Alumini, J. (2003). *Liderazgo y el hombre mediocre*. Documento de Trabajo. Facultad de Administración y Economía. Universidad de Santiago de Chile.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Villoria Mendieta, M. (2001). "La capacitación de los directivos públicos en las administraciones españolas y latinoamericanas." Trabajo presentado al VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, 5 al 9 de octubre.

Zaccaro, S.J., Mumford, M.D., Connelly, M.S., Marks, M.A. & Gilbert, J.A. (2000). Assessment of Leader Problem-solving Capabilities. *Leadership Quarterly*, 11(1), 37-64.