

# CAPÍTULO I

# MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL SOBRE EL LIDERAZGO

## I.1 Orígenes y alcances históricos del concepto de liderazgo en el ámbito académico

La literatura indica que los estudios sobre el liderazgo y sus teorías han sido de interés permanente de historiadores, políticos, educadores, científicos sociales y psicólogos, situación motivada principalmente por el interés de conocer la forma en que se manifiesta esta característica relación entre los individuos en el ámbito social y cultural.

La importancia del liderazgo<sup>1</sup> en el desarrollo de las personas y de las instituciones, presenta hoy en día mayor actualidad, toda vez que las ciencias sociales y administrativas muestran una clara tendencia a revalorar la importancia de las personas en el desarrollo de la sociedad y de las instituciones.

<sup>1</sup> El término liderazgo figura en la lengua inglesa hacia el año 1300 y la palabra *leadership* no aparece sino hasta la primera mitad del siglo XIX en escritos sobre el control y la influencia en el Parlamento Británico. De este modo, el término líder y liderazgo no se manifiestan en otras lenguas modernas hasta tiempos recientes, lo cual invita a algunos autores a hablar de una corta data del término. La exploración del fundamento etimológico de la palabra liderazgo (*leadership*), se encuentra en su raíz, *to lead* (Oxford University Press, 1995), que significa *indicar el camino, guiar, dirigir, mandar, conducir*. Líder sería, entonces, quien manda o conduce. En un sentido más amplio, el vocablo se reduciría al concepto de mando, basado en las cualidades superiores de la persona que es reconocida para estas funciones por sus seguidores (Bass y Stogdill, 1930).

De este modo, en términos amplios, se puede sostener que la literatura coincide en reconocer que liderazgo se entiende como una relación entre el líder y sus seguidores, en la cual el líder influiría más de lo que él es influido; en virtud de esa influencia, los seguidores actuarían o sentirían en forma diferente de lo que ocurriría sin la presencia del líder. Por tanto, no estaríamos sólo en presencia de una superioridad jerárquica burocrática vinculada a una función directiva, sino que trascendería esta función, obteniendo un rol con un significado más profundo.

No obstante lo anterior, la literatura permite concluir que no existe consenso sobre la connotación específica del término liderazgo, refiriéndose indistintamente a él como una habilidad, cualidad, proceso o función entre muchas otras; sin embargo, en lo que sí existe consenso es en reconocer que el liderazgo se refiere a aquella forma a través de la cual alguien ejerce influencia sobre un grupo de personas, lo cual indica que se trata de un fenómeno social. Desde el punto de vista de las diversas disciplinas, tampoco sería arriesgado sostener que el significado de la palabra líder y liderazgo varía según el contexto donde se le utilice.

En el trabajo de Iliana Páez Gabriunas y Gustavo Yepes López (2004), se propone una clasificación de más de un centenar de definiciones de liderazgo que resultan ser muy ilustrativas y ayudan a comprender de mejor forma las distintas conceptualizaciones. De ellas sólo mencionaremos las más afines a este libro y su temática de estudio.

- a. La primera conceptualización reconoce al liderazgo como resultado de la expresión de características personales; por tanto, se refiere a la importancia que los autores le asignan a la presencia de una serie de atributos o características presentes en el líder. En esta línea, aparecen autores como Peter Northouse (1997), Joan Ginebra (1997), Hedrick Smith (1988), Robert Stogdill (1990) y el propio Bernard Bass (1985). Este último sostiene que no deberíamos reconocer al líder sólo

por la presencia de una serie de virtudes o la combinación de cualidades. Lo que sí se debe aceptar es la existencia de un patrón personal de dirección que sería relevante para la observación de las actividades y metas de sus seguidores.

- b. Una segunda línea conceptual se refiere al liderazgo como un comportamiento, es decir, que por sobre los atributos o características, existiría un patrón de conducta, el cual resultaría decisivo en el éxito del liderazgo y que estaría asociado a la manifestación de tres aspectos: visión, comunicación y confianza. En esta línea, surgen autores como Warren Bennis (1985) y Peter Northouse (1997).
- c. En una tercera línea, se intentaría precisar qué aspectos personales relativos al líder serían esenciales en el ejercicio del liderazgo. Esta postura se inclina por admitir ciertas habilidades y destrezas, donde la habilidad de mandar o dirigir será entendida como la capacidad que caracteriza el actuar del líder y se manifiesta en el momento requerido; de este modo, se asume esa capacidad como un saber hacer. Autores que respaldarían esta conceptualización serían Lee Bolman y Terrence Deal (1984), James MacGregor Burns (1978) y Stephen Covey (1994). Estos autores también reconocerían el dominio de ciertas habilidades, entre las que destacarían la capacidad de influir, la habilidad de motivar y en un tercer orden de recurrencia la capacidad de desarrollo del potencial de sus seguidores.
- d. Otros autores, en una cuarta línea conceptual, describen el liderazgo como una función de la persona que representa o asume el papel de líder, y que, por tanto, ven al liderazgo como un rol o actividad que debe desempeñar el líder para llevar a cabo un proceso que implica varios objetivos a la vez. Estos objetivos son entendidos como la socialización de la meta o visión con el equipo de trabajo, la integración y motivación de las personas y, finalmente, la consecución de resultados, de modo que el liderazgo aparecería principalmente asociado

a actividades de motivación. Algunos autores en esta línea serían John Kotter (1990) y Philip Crosby (1996).

- e. Una quinta línea conceptual entiende al liderazgo como una relación entre líder y seguidores, en la que existiría influencia de una de las partes y la confianza de la otra; por tanto, será necesario contar con los medios efectivos para canalizar expectativas y percepciones. En esta conceptualización, se le otorgaría gran importancia a la comunicación, como al manejo de relaciones interpersonales. En esta línea, tenemos a autores como Bernard Bass (1995), Roberto Tannenbaum (1971) y Joseph Boyett (1999).

Por otro lado, ciertos autores ven el liderazgo como un proceso que implicaría la integración de varios factores, como recursos, actores y etapas. Estas definiciones trabajan dos aspectos para entender el liderazgo: el primero es que se requiere una interrelación de al menos dos partes que se acepten y se reconozcan entre sí, y el segundo la existencia de una clara dirección hacia el objetivo, y la influencia para que este objetivo sea compartido. Autores que comparten esta línea serían John Gardner (1990), Robert Lussier y Christopher Achua (2001).

En estudios más recientes, Bass (2000) presenta como resultado de sus investigaciones que los rasgos más comunes de los que existiría evidencia relevante sobre su relación con el liderazgo serían: inteligencia, formación, seguridad en el ejercicio de sus responsabilidades, actividad, participación social y estatus socioeconómico. Entre los principales críticos al enfoque de los rasgos, está la idea que estos no son suficientemente explicativos para garantizar la efectividad del liderazgo, aunque sí contribuyen a ello.

El siglo XX muestra que los estudios se concentrarán más bien en identificar y medir las cualidades superiores e innatas de los grandes hombres con el fin de distinguir a los líderes de los que no lo son, lo que dio origen al enfoque del liderazgo basado en los rasgos.

Posteriormente, a mediados del mismo siglo XX, se señala que será la forma de actuar del líder lo que determinará su éxito. Estaríamos en presencia del enfoque conductual<sup>2</sup>. A partir de ello, los estudios comienzan a concebir el liderazgo dentro del contexto empresarial, lo que significaba un cambio en el enfoque histórico de su concepción; en adelante, los diferentes enfoques sobre el liderazgo se basarán en la búsqueda de la efectividad en la gestión de dirección. El enfoque de la conducta se inicia en los años cincuenta con estudios que se centrarán básicamente en dos dimensiones del estilo del liderazgo conocidas como: la estructura o la orientación a la tarea y la orientación a las personas o a las relaciones.

De acuerdo con esto, ciertas líneas de pensamiento han vinculado la complejidad de las situaciones propias del entorno empresarial con el liderazgo, sosteniendo que no existiría un patrón único de comportamiento, por lo que correspondería más bien hablar de un enfoque situacional del liderazgo.

Este último enfoque, que predominará entre los años 1960 y 1990, ha sido ampliamente reconocido y estudiado, y su premisa básica consiste en sostener que en situaciones diferentes se requieren diferentes tipos de liderazgo, donde la efectividad del líder dependerá de la capacidad de adaptar su estilo a las demandas de cada situación. Se abría la posibilidad de capacitar al individuo para adquirir esta habilidad.

Este enfoque situacional<sup>3</sup> ha sido uno de los más reconocidos y de él se han derivado varias teorías y modelos, donde quizás el

<sup>2</sup> En esta misma línea, se sostiene que el nuevo enfoque no sólo será conductual, sino específicamente funcional, vale decir, se inaugura la concepción del liderazgo como proceso de grupo y, por lo tanto, como un fenómeno social de influencia. Para esto, ver Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939), "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

<sup>3</sup> De las teorías situacionales, se han derivado diversos modelos, que en el caso particular de este trabajo sólo mencionaremos su existencia, sin mayor desarrollo: Teoría X y Teoría Y, de Douglas McGregor (1957); Modelo del comportamiento continuo del líder, de Tannenbaum y Schmidt (1958); Teoría de contingencia, de Fred Fiedler (1967); Teoría del ciclo de vida, de Hersey y Blanchard (1969); Modelo de participación en la toma de decisiones, de Vroom y Yetton (1963) y Teoría de la trayectoria-meta, de Robert House y Mitchell (1974).

más conocido sea el de Hersey y Blanchard (1998). Esta perspectiva considera que el liderazgo está compuesto de dos dimensiones: una directiva y otra de apoyo, las cuales se deben aplicar apropiadamente de acuerdo a cada situación. Este enfoque contempla múltiples circunstancias que inciden en el ejercicio del liderazgo, centrándose especialmente en tres factores: el líder, los seguidores y la situación.

Si bien es cierto que el enfoque de liderazgo situacional ha sido uno de los más divulgados y aceptados, por la comprensión práctica que permite de los diversos estilos de dirección, algunos autores critican el concepto de variación de estilos según la necesidad o situación, ya que consideran que de alguna manera se desvirtúa la posición única y definida con la que se reconoce al líder, aspecto asociado a la coherencia y credibilidad, ambos muy importantes para el liderazgo y además difíciles de lograr.

A partir de 1980, se hablará de una teoría que pretende interpretar el liderazgo a partir de intercambios o transacciones, que se darían entre el líder y sus seguidores. En esta dinámica de intercambio, se presentarían dos tipos de relaciones, las que se caracterizan por un mayor compromiso, desempeñando el líder un rol más activo y cumpliendo funciones más allá de lo establecido para su cargo; son las denominadas relaciones internas y las que se caracterizan por cumplir un rol limitado a sus labores, relaciones de grupo externo.

A través de este liderazgo transaccional se persigue, como en otros enfoques de liderazgo gerencial, el cumplimiento de metas, pero a través de un intercambio directo entre el líder y el seguidor, también se busca alcanzar un beneficio para ambos. De esta manera, el líder y los seguidores se perciben mutuamente como instrumentos potenciales para lograr las necesidades de cada uno.

Para James McGregor Burns (1978), la teoría transaccional de relación entre líderes y seguidores, se explica como un intercambio de gratificaciones en un espacio político, en el cual el líder y los seguidores son negociadores que buscan potenciar y maximizar sus

beneficios políticos. El propio Burns se refiere a una manipulación acumulativa de intercambios en torno a intereses de las partes, lo cual haría que estas gratificaciones pierdan vigencia cada vez, en virtud de los objetivos que se plantean entre sí los beneficiarios, de modo que las relaciones en la teoría del liderazgo transaccional están dominadas por los rápidos cálculos de costo-beneficio que realizan, tanto líderes como seguidores, demandando su mayor conveniencia, lo que incluiría hasta el cambio de elección de líderes y seguidores (Burns, 1978).

Con posterioridad, surge un nuevo enfoque, conocido como liderazgo transformacional, el cual como su nombre lo indica se trataría de un proceso que cambia y transforma a los individuos. Está relacionado con valores, ética, estándares y metas de largo plazo. Este enfoque surge a partir del trabajo del propio McGregor Burns (1978), considerado uno de los estudios más importantes sobre el tema, donde el autor describe a los líderes como aquellos que saben aprovechar las motivaciones de sus seguidores, para alcanzar mejor las metas de todos.

Uno de los factores que caracterizaría al liderazgo transformacional se relaciona con el carisma<sup>4</sup>. Se estima que Max Weber encontró, en la obra de Rudolph Sohm (Mommson, 1981), el concepto de carisma, definición que le habría parecido adecuada para la finalidad de una generalización de sus observaciones sobre sociología de la religión; confiaba haber encontrado en el carisma un concepto de una amplitud suficiente como para poder excluir todos los rasgos ideológicos e históricamente condicionados de este fenómeno de la influencia de actitudes valorativas de la realidad social.

<sup>4</sup> Este concepto se usó inicialmente para describir un don especial que poseían ciertos individuos selectos, el cual les daba la capacidad de realizar cosas extraordinarias. Se estima que el concepto de carisma fue introducido por Max Weber (1994) en las primeras décadas del siglo XX, al sostener que los líderes carismáticos son personas extremadamente estimadas y dotadas de cualidades ejemplares. Weber propuso una definición de carisma ampliamente conocida y aceptada. Este entiende el carisma como una característica especial de la personalidad, que otorga a la persona poderes especiales, de origen divino, reservados sólo a unos pocos.

Según Bernard Bass (Bass y Stogdill, 1990), los líderes carismáticos tienen una extraordinaria influencia entre sus seguidores, quienes se contagian con la inspiración moral y el propósito. Estos líderes surgirían usualmente en tiempos de crisis como salvadores, siendo capaces de suplir las necesidades emocionales de sus seguidores. En la teoría del liderazgo carismático, se le da gran importancia al grado de aceptación personal que tiene el líder de sus seguidores; por ello, el carisma debe ser visto como un atributo dado por los seguidores (Conger, J. y Kanungo, A., 1998). De este modo, el carisma más que una característica personal o un elemento mágico, se trata más bien de un factor que le otorga tal poder al líder que convocaría la movilización ciega de otros en pro de un objetivo.

## I.2 Rectores de universidades: ¿mentes líderes?

Una perspectiva más contemporánea sobre el liderazgo, es la que desarrolla Howard Gardner en sus trabajos *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Grahmann y Ghandi* (1993) y *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo* (1998). En estos estudios, el autor plantea un punto de vista distinto al señalar que el liderazgo es un proceso que tiene lugar dentro de las mentes de los individuos que viven en una cultura (entiéndase comunidad, organización o cualquier estructura social), proceso que supone la capacidad de crear historias, de entenderlas y valorarlas por parte de sus seguidores.

Por tanto, la eficacia los líderes la consiguen a través de la historia que relatan, y su capacidad de encarnar dichas historias. De este modo, la trascendencia del líder dependerá en forma muy importante de la historia que se relata o encarna y de la recepción de dicha historia por parte de sus seguidores.

La perspectiva de Gardner (1998) se acerca más a una línea de análisis cognitivo, donde es probable que surjan preguntas como ¿cuáles son las ideas o historias del líder?, ¿cómo han evolucionado?,