

LIDERAZGO.

(Temas relacionados: poder, autoridad)

Intentaremos integrar las diferentes concepciones relacionadas al concepto de liderazgo. Para ello es necesario profundizar previamente dos temas relacionados: el Poder y la Autoridad.

PODER

Concepto:

Max Weber nos da una definición básica que expresa

Poder es la probabilidad de modificar los comportamientos de otros actores, a pesar de sus posibles resistencias.

Genéricamente los autores más destacados en el análisis del poder en las organizaciones productoras de bienes o servicios (Crozier y Mintzberg 1990/92), resaltan al fenómeno como una relación y no un atributo personal, caracterizándolo como:

Aunque los miembros del grupo tienen poder, por regla general, el líder tiene más poder.

Las **fuentes del poder** son 5:

1- Poder de recompensa: El "influyente" tiene la capacidad para recompensar a otra persona "el influido" por cumplir órdenes y alcanzar los resultados requeridos. (No sólo dinero, sino privilegios, promociones, tareas especiales, merituaciones personales, etc.)

2- Poder coercitivo: es la capacidad del "influyente" para sancionar al "influido" por no cumplir con los requisitos (lado contrario del poder de recompensa=

3- Poder legítimo: (autoridad formal): El "influido" reconoce que el "influyente" tiene derecho o la capacidad lícita para ejercer influencia, dentro de ciertos límites.

4- Poder experto: "el influyente" tiene alguna experiencia relevante o conocimientos especiales que el "influido" no tiene

5. Poder referente: se basa en el deseo del "influido" de ser como el influyente, de imitarlo o de identificarse con él.

Fundamentalmente en el Poder Judicial predominan el poder de fuente 2 y 3, que acompañan al cargo, aunque un Magistrado pueda tener las 5 fuentes. No obstante que se tiene potencial para operar desde las cinco bases del poder, algunas de ellas son inherentes a su puesto.

Un tipo específico de poder va de la mano con el trabajo del Magistrado, así mencionamos en particular al poder "legítimo" y al "coercitivo". El poder "de recompensa", es sumamente limitado en su ejercicio, en tanto el poder "experto" y "referente" no son concedidos con el puesto, aunque se conviene que los jueces tienen cierto grado de experiencia, que ayuda al poder "experto" y pueden lograr que sus subordinados traten de modelarse siguiendo el ejemplo de los jueces que admiran, ocasión en la que el poder "referente" estará funcionando.

El hecho de poseer algunas de esas fuentes de poder o todas ellas, no garantiza la capacidad para influir en personas concretas de manera específica, dado el papel que desempeña el influido en la aceptación o el rechazo de la tentativa influencia.

Aspectos Culturales del Poder:

El concepto de poder entraña la forma en que las personas quieren ver las relaciones entre unos y otros. Cabe esperar que en el mundo, existan diferentes experiencias, tradiciones y costumbres en cuanto al poder dentro de las relaciones humanas

En algunos países, por ejemplo, la cultura respalda la idea que en las organizaciones, el poder debe estar distribuido en forma asimétrica. Italia, Francia, Japón, India y Brasil se cuentan entre los países donde se considera que las personas que detentan el poder son superiores, como se supone que los superiores son otra clase de personas, la idea es que las personas que detentan el poder se deben ver lo más poderosas posible.

Los dos rostros del poder: el equilibrio:

Existen dos rostros del poder, uno negativo y otro positivo.

El rostro negativo se suele expresar en términos de dominio-sumisión. Aquí las personas son consideradas como poco más que peones que se deben usar conforme se presente la necesidad, siendo auto-destructivo para quien esgrime el poder, porque las personas que sienten que son peones tienden a oponerse a la autoridad o aceptarla en forma demasiado pasiva. En cualquiera de los dos casos, su valor para el que dirige es limitado, en extremo.

El rostro positivo del poder se caracteriza por las metas del grupo, por ayudar a formularlas y alcanzarlas. Entraña ejercer influencia *para beneficio* de y no *sobre* otros. Se fomenta que los miembros del grupo desarrollen la fuerza y la competencia que necesitan para triunfar como personas y como miembros de la organización.

Para un manejo exitoso del poder se han formulado las siguientes características de su uso:

1. *Ser sensibles a la fuente de su poder:* que sus acciones sean congruentes con las expectativas de la gente en función de su fuente de origen.
2. *Reconocer los diferentes costos, riesgos y beneficios de las cinco bases del poder.* Utilizar cualquiera de las bases del poder que resultan convenientes para una situación o persona específica
3. *Saber que cada una de las cinco bases de poder tiene sus méritos.* Tratar de desarrollar sus habilidades y credibilidad de tal manera que puedan usar el mejor método.
4. *Actuar en forma madura y ejercer el autocontrol.* Evitar la manifestación impulsiva y egoísta de su poder y tratar de no ser innecesariamente duros con las personas que los rodea.
5. *Entender que el poder es necesario para lograr que se hagan las cosas.* Sentirse cómodos ejerciendo el poder.

AUTORIDAD

Las relaciones de poder que se presentan en la organización jurisdiccional, denominada "juzgado u oficina judicial", fundamentalmente tienen características de lo que se ha dado en llamar en el ámbito de la Administración: la "autoridad".

La autoridad es una forma de poder. Concretamente la autoridad formal es poder legítimo.

La autoridad formal es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los magistrados por ejercer influencia son legítimos, tienen el derecho de hacerlo, dentro de límites reconocidos.

Se trata de un derecho formal que emana de su puesto formal en una organización.

Dos posiciones sobre la autoridad formal:

"¿Qué le da a usted el derecho de decirme lo que debo hacer?". Esta pregunta, conocida y franca, implica que, antes de cumplir una orden, debemos estar convencidos de que la persona que la gira tiene el derecho de hacerlo. "¿De dónde obtienen los directivos el derecho de dirigir las actividades de los empleados?". Existen dos posiciones básicas y contrapuestas de la autoridad formal en las organizaciones: la posición clásica y la posición de la aceptación.

1. Posición clásica:

La autoridad tiene su origen en un nivel muy alto y de allí pasa hacia abajo, lícitamente, de un nivel a otro. En la cima de esta jerarquía podría estar el estado (en forma de rey, dictador o presidente electo) o la voluntad colectiva del pueblo.

Los directores tienen el derecho de dictar órdenes lícitas y los empleados tienen la obligación de obedecer. Esta obligación es, de hecho, auto-impuesta. Los miembros de una sociedad, cuando aceptan respetar la Constitución, aceptan el derecho que tienen los demás y las autoridades constituidas a mandar.

2. Posición de la aceptación:

Ella considera que la base de autoridad está en el *influidido* y no en el *influyente*. La primera observación de esta posición es que

LIDERAZGO

Ahora que hemos analizado al "poder" y a su especie la "autoridad", estamos en condiciones de adentrarnos en este aspecto de las ciencias organizacionales, el "liderazgo".

Aunque los conductores organizacionales rara vez son considerados líderes en el sentido heroico de un Lincoln o un Mandela, su capacidad de liderazgo y sus habilidades desempeñan un papel medular para el éxito o el fracaso de sus organizaciones.

Por ello, este tema ocupa un relevante lugar en el capítulo de Dirección en la Administración

1. DEFINICION:

El liderazgo suele entenderse como *"el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas"*

Esta definición tiene 4 implicaciones importantes:

1) **Involucra a otras personas:** los empleados.

Estos, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder,

- ayudan a definir la posición del líder.
- permiten que transcurra el proceso de liderazgo (si no hay a quien mandar, no existe)

2) **Distribución desigual del poder:**

Entraña una distribución del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

Recordemos lo expresado en puntos anteriores cuando nos referimos a las 5 "fuentes" del poder y en particular a la concepción de "la aceptación" que confiere poder a los subordinados. Cuanto mayores sean la intensidad de las fuentes del poder que estén a disposición del superior, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo.

3) **Capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.**

Esto es, utilizando aquella que sea más conveniente a los fines perseguidos o que mejor se adecue a la personalidad del líder.

4) **El liderazgo es cuestión de valores.**

La ética no se aprende de personas moralistas, que sermonean o tratan de predicar sobre cuestiones éticas; la ética se aprende de las personas que admiramos y respetamos, que ejercen su poder sobre nosotros. Ellas son las que en verdad nos enseñan la ética. Es importante reforzar los ideales, si son sinceros.

2. Catálogo del "buen líder"

En cualquier actividad organizada es una verdad evidente que el liderazgo es esencial para el éxito. Veamos la enumeración de las tareas que están a su cargo:

- fija las metas, las prioridades y determina y mantiene los estándares.
- reflexiona lo que es correcto y conveniente y asume compromisos en consecuencia
- cuando las cosas salen mal no culpa a los demás
- busca a los empleados como asociados, los fortalece, alienta, empuja, hasta se deleita con ellos.
- crea energía humana y visión humana.
- se gana la confianza, porque demuestra que siente lo que dice (integridad)

Los líderes accionan mejorando **la motivación**, con:

- reconocer las diferencias individuales
- escoger la gente idónea para los puestos
- utilizar metas
- asegurar que las metas sean percibidas como alcanzables
- individualizar los premios o gratificaciones (a cada uno lo que más le importe)
- unir las gratificaciones o premios con el desempeño
- revisar el sistema de equidad del régimen laboral
- no ignorar ni sobre-valorar a la compensación monetaria

Si es tan importante, nos preguntamos ¿Qué hace grande a un líder?, seguro que grandes seguidores. Pero la cuestión es bastante más compleja.

Líderes:

- designados o emergen de un grupo
- influyen en otros para que actúen más allá de las acciones ordenadas por la autoridad formal

Ambas características deben ser complementarias por lo que en adelante nos referiremos al líder como aquel que **"tiene la habilidad de influir sobre otro y ejerce autoridad administrativa"**.

Para determinar cuáles son las condiciones, conocimientos o habilidades que deben reunirse para ejercer el liderazgo, haremos de abordar el tema desde **3 ópticas**, para luego integrarlas. Cada una de esas ópticas son distintas explicaciones que la ciencia de la Administración (o Manágement) le ha dado al tema:

Las 3 ópticas de las que hablamos son:

- rasgos universales de los líderes
- comportamiento del líderes
- modelos de contingencia (incorporar las variables situacionales)

4. Rasgos identificadores o universales:

La teoría de los rasgos sugiere que los líderes manifiestan ciertas características de personalidad, sociales y físicas - llamadas *rasgos* - que influyen para que la persona actúe como líder.

La teoría de los rasgos, que surgió en los años cuarenta y cincuenta, originalmente proponía que las personas nacían para ser líderes, por ello asociaba la "cualidad" de liderazgo a la personalidad, se expresa "se tiene o no".

Las cualidades que generalmente se usan para describir a un líder son:

- inteligencia
- carisma
- decisión
- entusiasmo
- fuerza
- valor
- integridad
- seguridad en sí mismo
- etc. (1 parte boy scout y 2 partes Jesucristo)

Las investigaciones realizadas sobre estas características, indican que el grado de correlación entre estos rasgos y el liderazgo están alrededor del +0,25, lo que no aporta mucho.

Los factores de rasgos están limitados por:

- necesidades de los seguidores
- importancia relativa de los distintos rasgos
- factores situacionales.

Por ello estas investigaciones se abandonaron en la década de los '50, al demostrarse que se pueden adquirir los talentos y los rasgos del líder.

5. Su comportamiento:

Si no son los rasgos, se pensó que tenía que ver con el "comportamiento" que exhibían líderes eficientes. Ello con el fin de captarlos y luego enseñar a los demás esos comportamientos.

Por ejemplo si ¿tienden a ser más democráticos que autocráticos?.

Pueden advertirse en este campo dos tendencias de los líderes, según estén orientados a las personas o a la producción:

5.1. Orientación a las personas:

- se prioriza con mayor importancia el motivar a los subordinados que a controlarlos.
- pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen.
- se concede más importancia a las relaciones interpersonales
- toman un interés personal en las necesidades de sus subordinados.
- aceptan las diferencias individuales de los miembros
- confianza mutua
- respeto de las ideas de los subordinados
- consideración de los sentimientos de los subordinados
- preocupación por comodidad, bienestar, status y satisfacción de sus empleados.
- amistoso y accesible
- trata a todos como iguales

- quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones
- se identifican con las metas de la organización
- tienen conocimientos y experiencia suficientes para atacar el problema debidamente
- cuentan con experiencia que los llevan a esperar una administración participativa.

Cuando no existen estas condiciones, el líder debería tomar un rol con mayor énfasis en la autoridad. No obstante, podrán modificar su conducta conforme los empleados vayan adquiriendo más confianza en sí mismos, habilidades y compromiso con la organización.,

En el gráfico "Figura 15-1 El campo Administrativo" veremos que las coordenadas estén graduadas con nueve posiciones, en el que la coordenada horizontal (abscisa) señala "preocupación por la producción" y la coordenada vertical (ordenada al origen) la "preocupación por la gente", veremos que existen 81 posiciones en el campo y analizaremos las cinco posiciones clave.

1.1. **Empobrecido:** el líder realiza un esfuerzo mínimo para cumplir con el trabajo

9.1. **Tarea:** el líder se concentra en la eficiencia de la tarea, pero se preocupa poco por el desarrollo y la moral de sus empleados.

1.9. **Club campestre:** el líder procura apoyar y tener consideración por su subordinados, hasta el grado de excluir la preocupación por la eficiencia de la tarea.

5.5. **A la mitad del camino:** las metas de este estilo son una eficiencia de tarea adecuada y una moral satisfactoria.

9.9. **Equipo:** el líder facilita la eficiencia de tarea y una moral elevada, al coordinar e integrar las actividades relacionales con el trabajo.

CONCLUSION:

El estilo 9.9. es el más adecuado a un administrador-líder, aunque deban considerarle que no en todas las situaciones puede aplicarse o es el más eficiente.

Por ello, si bien los "comportamientos" parecen acercarse más a la explicación del liderazgo, debemos señalar que depende de las circunstancias.

Por ello abordaremos el tercer enfoque del liderazgo, el de la "contingencia"

6. MODELOS DE CONTINGENCIA:

Dado que ni los rasgos o los comportamientos eran suficientes para determinar el liderazgo exitoso, se puso énfasis en el enfoque de las "contingencias situacionales".

Así se pensó en que el estilo de liderazgo exitoso estaba determinado por la condición del ambiente al que se aplique.

Veremos en este enfoque dos modelos:

- modelo continuo autocrático-democrático
- modelo ruta-objetivo

6.1. Modelo continuo autocrático-democrático

Los comportamientos autocráticos y democráticos del líder no pueden ser vistos por dos posiciones extremas.

Si a nosotros nos preguntaran si somos absolutamente autoritarios o permisivos, seguramente nos costaría integrarnos totalmente en una de esas posturas.

Entre los extremos existen varios estilos de liderazgo, dependiendo de fuerzas dentro de los líderes mismos, su grupo operativo y de la situación.

En un gráfico que identificado como 15-2 "Continuo de liderazgo comportamiento", apreciaremos que existe una relación inversa entre el grado de la autoridad y la cantidad de libertad disponible para los subordinados de alcanzar a tomar decisiones. A mayor uso de autoridad por el administrador, se reducirá proporcionalmente el área de libertad para los subordinados.

De él se **concluye** que **no necesariamente** los niveles de productividad generalmente estén vinculados con una mayor participación de los empleados, pero **sí logran mayor satisfacción**, que es condición para una mejor motivación y luego producción.

6.2. Modelo ruta-objetivo:

Este es otro modelo de la contingencia, para el liderazgo,.

Se llama así por que se trata de determinar para los subordinados una "ruta" para alcanzar los "objetivos", aplicando prudentemente el estilo de liderazgo -que luego describiremos- de "*consideración*" o de "*estructura inicial*", según convenga.

Se incluyen en este modelo dos series de variables de contingencia, las que moderan la relación entre el comportamiento del líder y la productividad de los subordinados. Estas son (1) las características personales de los subordinados y (2) las presiones ambientales y las exigencias de la tarea.

Aquí el líder habrá de tener en cuenta las ocasiones en que deberá aplicar sus aptitudes a la "consideración" o "estructura ini-

Veamos en el gráfico que se adjunta, que tipo de liderazgo aplicaremos (C = consideración o EI = estructura inicial) en cada situación relativa a las características del subordinado o del ambiente de trabajo.

Características del Subordinado:

Lugar de control:

alto: los que creen que sus gratificaciones son el resultado de la suerte o del comportamiento de otro (EI)

bajo: los que creen que sus gratificaciones son inherentes a su propio comportamiento (C)

Habilidad exigida para el trabajo:

alta: (C)

baja: (EI)

Características ambientales:

Características de la tarea:

rutinaria o estructuradas: (C), la EI es redundante o insultante

ambigua o creativa: (EI), el líder aclara la ruta a la meta

Características del grupo de trabajo:

grupo unido y con normas claras: (C)

sin vinculación grupo-trabajo: (EI)

Sistema de autoridad formal:

con controles objetivos: (C)

sin control real: (EI)

Percepciones de los subordinados:

Relación esfuerzo-desempeño

agotadora: (C)

fácil: (EI)

Relación desempeño-gratificación

insatisfactoria: (C)

satisfactoria: (EI)

Atractivo de la gratificación

frustrante o inductoria de tensión: (C)

al menos compensatoria: (EI)

Salidas:

La aplicación del liderazgo correcto y su dosificación en situaciones no puras, traerá como beneficio el mejoramiento del **desempeño** del subordinado, hecho con un alto grado de **satisfacción**.

En resumen, el modelo ruta-objetivo propone que la Consideración es más útil para subordinados en situaciones estructuradas, y menos útil en situaciones no estructuradas; y la Estructura Inicial conducirá a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o llenas de tensión que cuando están altamente estructuradas y bien expuestas.

Donde las tareas a realizar no están claras, los subordinados aprecian que el líder aclare la ruta al logro de la meta. Una gran Consideración, por otro lado, resulta en gran satisfacción del empleado, cuando los subordinados están desempeñando tareas rutinarias o estructuradas.

Con ello, finalizamos esta escuela de "contingencia", donde se señala que dependerá de la situación el liderazgo a ejercer

7. REFLEXION FINAL

Creemos que contribuirá sustantivamente a la Reforma Judicial, tener en cuenta el impacto relevante que tiene la actividad de liderazgo ejercida por el Juez y también por el Secretario.

Muchas de las intenciones de la Reforma o innovaciones en la jurisdicción, abortan rápidamente por falta de un liderazgo claro y efectivo. El supuesto es que, si se fortalece la figura de la conducción del juez como líder del tribunal, éste es capaz de generar por sí mismo la fuerza suficiente para imponer esas novedades.

Debemos rescatar el liderazgo más como una relación que como un atributo inherente a personas, debiéndose por lo tanto construir una relación de conducción basada en los principios de legitimidad y justicia.

La eficacia jurisdiccional se verá mejorada al adaptar el comportamiento del juez como líder del tribunal (orientado a la

liderazgo.

La Justicia está “sobre-administrada” y “sub-liderada”.

“Si algo sale mal, yo fui el responsable; si algo sale medio bien, entonces nosotros somos los responsables. Si algo sale muy bien, entonces tú eres el responsable. Eso es todo lo que se requiere que los empleados funcionen eficaz y motivadamente bajo tu mando”

Lic. Alfredo Segura

Administrador General, Poder Judicial de Mendoza, República Argentina

Palacio de Justicia, 4° Piso, (5500) Mendoza, República Argentina

Fax: 0054-261-4236942

Tel.: 0054-261-4493223/24

E Mail: asegura@jus.mendoza.gov.ar

Bibliografía:

ROBBINS, Stephen P, “Administración: Teoría y Práctica” (Prentice Hall, México, 1997)

DE PREE, Max “El auténtico liderazgo” (Javier Vergara Editor, Bs.As., 1993)

STONER, FREEMAN, GILBERT, “Administración” (Prentice Hall, México 1996)

CAVEY, Stephen, “Liderazgo centrado en principios” (Paidós, México, 1996)

GORDON, Judith H. “Comportamiento Organizacional” (Prentice Hall, México, 1997)