

Módulo N° 1

Liderazgo, Poder y Autoridad

I) Definición de Líder

Según el diccionario de la real academia española se define “Líder” como el director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

II) Definición de Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en un grupo de personas determinado, haciendo que el mismo, trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Otra definición, describe el liderazgo como la influencia interpersonal, ejercida en situación y orientada, a través del proceso de comunicación, hacia el logro de una meta o metas específicas. (R. Tannenbaum - J.R. Weschler- F.

Massarik, Liderazgo y organización – Capitulo II página 30 – editorial Troquel)

III) Poder, Legitimidad y Autoridad

El poder según Max Weber, consiste en la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún, contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

Dominación, es la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado entre personas dadas.

Legitimidad, es la aceptación del ejercicio del poder, porque esta de acuerdo a los valores y principios de una organización o sociedad.

La autoridad (dominación legítima), es el poder que se considera legítimo.

Para Max Weber hay 3 tipos de autoridad o dominación legítima, según el origen o tipo de legitimidad en que se sustente:

a) Racional - Legal

Hay un sistema de normas racionales que legitima al que dispone del mando, y su poder es legítimo en tanto es ejercido de acuerdo a las mismas. Se obedece a las normas y no a las personas. Su tipo más puro es la dominación burocrática del Estado y de la empresa moderna.

b) Tradicional

Se basa en la santidad de la tradición y por tanto de lo acostumbrado, de lo que ha sido de un modo determinado, lo cual determina obediencia a determinadas personas. Su tipo más puro esta representado por el Patriarcado.

c) Carismática

Se basa en la consagración a lo extraordinario, en la creencia en un carisma, es decir en la efectiva revelación o gracia concedida a ciertas personas en tanto que redentores, profetas y Héroes de toda clase. Su tipo más puro esta representada por el Héroe Guerrero.

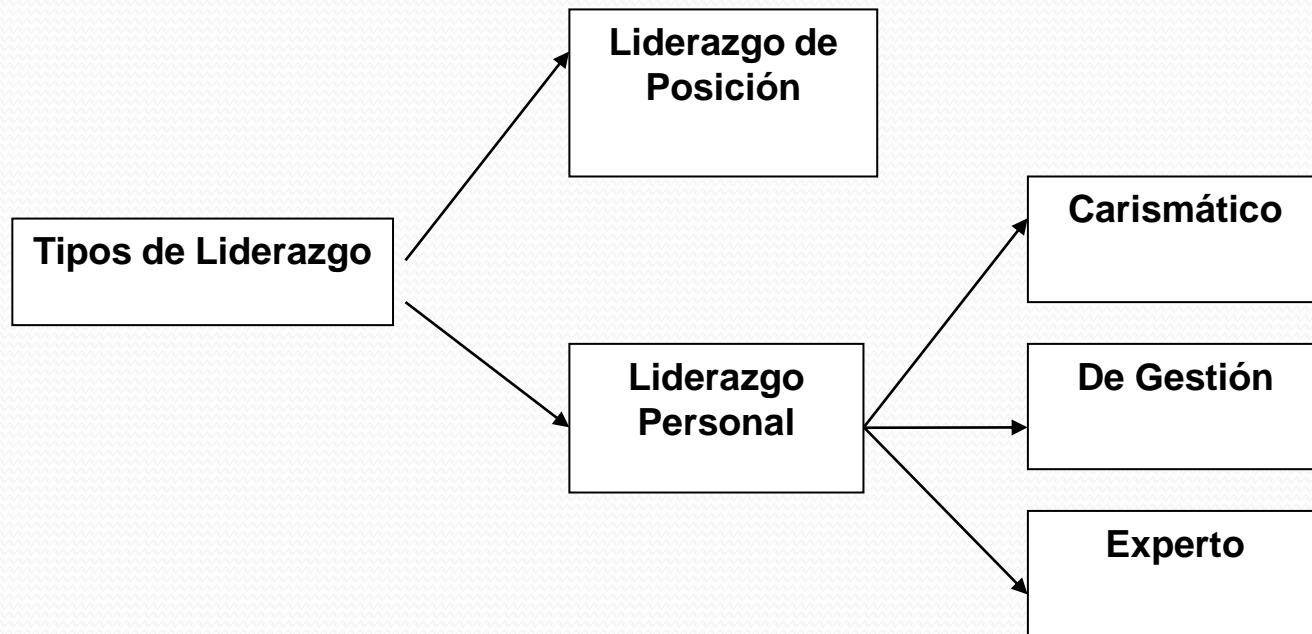
Estos tres tipos de Autoridad pocas veces se presentan en estado puro, siempre están mezclados o combinados en la realidad.

Esta tipología puede aplicarse a sociedades o estados, a grupos sociales o a grandes organizaciones (partidos políticos, iglesias, etc.)

IV) Tipos de Liderazgo

Hay muchas clasificaciones de liderazgo algunas de estas son las siguientes:

I) Según este basado en la posición o en la persona



1) Liderazgo de Posición

Indica la superioridad de estatus que una persona tiene en un grupo o en una sociedad.

Este liderazgo se adquiere por adscripción puesto que la persona nacida en una familia real o prominente, o que ocupa una posición en una burocracia o una jerarquía, posee su influencia en virtud de este hecho. Ejemplo de esto, son las personas a las cuales se les piden que den sus nombres para determinados proyectos y causas ejercen este género de jefatura, la cual es independiente de cualquier grado de habilidad o competencia que puedan poseer personalmente.

2) Liderazgo Personal

El liderazgo personal se debe en gran parte a los méritos propios.

La persona se dedica a un rol social activo y por razón de su éxito en el desempeño de este rol, puede influir directa o indirectamente en el comportamiento de los demás.

Hay tres categorías de liderazgo personal

a) Liderazgo Experto

Los especialistas gozan de liderazgo experto en un sector específico de competencia técnica.

El mejor cirujano de corazón, el mejor jurisconsulto, el mejor físico nuclear son líderes en sus propios campos aun cuando no ejerzan deliberadamente influencia en los demás. En la mayor parte de los casos este influjo indirecto adquiere gran importancia al transferirse a otros sectores. Como ejemplo un experto matemático ejerce influjo expresando sus opiniones en política, religión, arte y en otros campos en el que no es experto. Se atiende a sus opiniones en otro campo aun cuando sus opiniones sean erróneas, pues la gente tiende a aceptar las afirmaciones de una personalidad importante.

b) Liderazgo Carismático

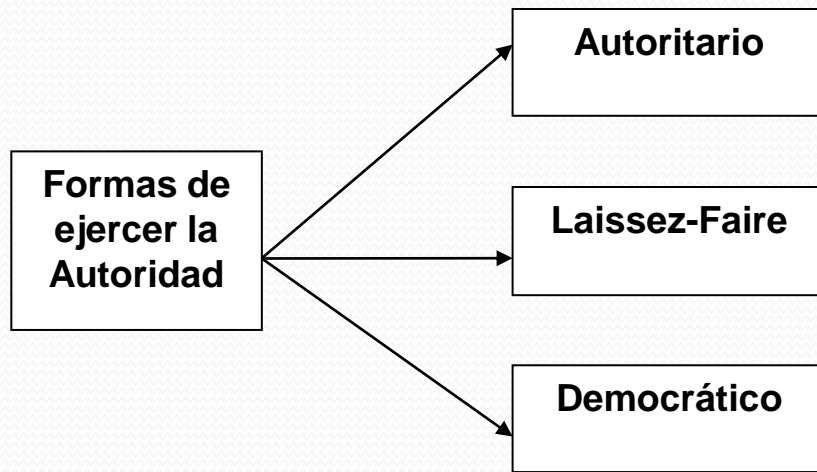
El liderazgo Carismático proviene de ciertas cualidades emocionales que posee y manifiesta el individuo. Se halla en condiciones de convencer a sus seguidores de que esta predestinado, inspirado y especialmente iluminado. El líder carismático inspira en los otros, devoción a su persona y se basa en ella para ejercer su influjo. La gente tiene gran fe en él.

Los héroes históricos, los padres de la patria, los cruzados de una causa, los profetas, los generales victoriosos, tuvieron este especial carisma

c) Liderazgo de Gestión

El tipo más general de liderazgo es el de gestión, que por lo regular incluye la experiencia en la ejecución con algunas dosis de carisma. Un líder de esta característica tiene una profunda penetración en los problemas complicados, gran comprensión de todas las facetas que contienen y gran capacidad para tomar decisiones y ponerlas en práctica. Sabe como delegar en otros las funciones y la autoridad y su capacidad ejecutiva no se limita a una profesión o campo. Es el organizador nato, el que resuelve todas las pegas, capaz de actuar como experto en el gobierno, en la industria y en cualquier otro sistema organizado.

II) Según la forma de ejercer la autoridad



1) Autoritario

El líder es distante del grupo y dirige mediante órdenes. La política a seguir, las actividades y las técnicas son dictadas por su autoridad, especificando tareas y trabajos a cada miembro. Es personal en sus pedidos y críticas.

2) Laissez-Faire (dejar hacer)

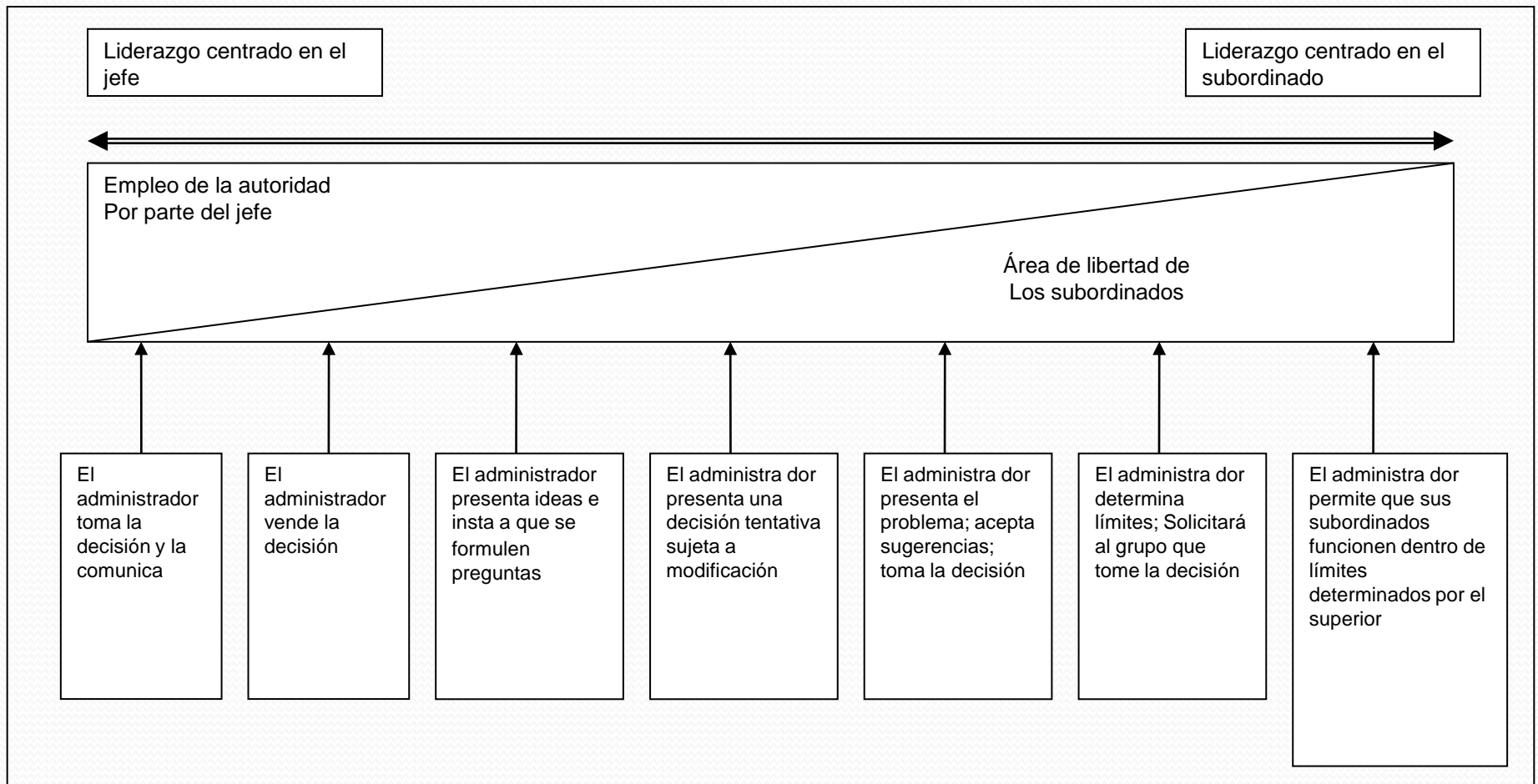
Con poco interés por el grupo y mínimo de participación. El líder otorga completa libertad a los miembros del grupo, y participa sólo si lo llaman, dejando seguir el curso de los acontecimientos.

3) Democrático

Las decisiones se toman por discusión en grupos. El líder más bien facilita el trabajo y sugiere propuestas. También el grupo se encarga de analizar los objetivos, fijar tareas, asignar roles, etc. El líder se esfuerza por ser objetivo y tener con todos un trato igualitario. Su objetivo es la participación de todos antes, durante y después de la ejecución de tareas, tanto en la preparación y diagnóstico, como en la elaboración del plan, su realización y posterior evaluación.

III) Según este centrado en el jefe o en los subordinados

En la figura abajo graficada, podemos ver una gama de conductas de liderazgo posibles de que puede disponer un administrador. Cada tipo de acción se relaciona con el grado de autoridad utilizada por el jefe y la cantidad de libertad de que disponen sus subordinados para alcanzar las decisiones. La acción que se ve en la extrema izquierda caracteriza al administrador que mantiene un elevado grado de control, en tanto los que se ven en la extrema derecha caracterizan al administrador que renuncia a él. Ningún extremo es absoluto; la autoridad y la libertad nunca se dan sin limitaciones



a) El administrador toma la decisión y la comunica

El jefe identifica un problema, considera las soluciones alternativas, elige una de ellas y entonces comunica su decisión a sus subordinados para que la lleven a cabo. Puede o no tomar en cuenta lo que sus subordinados pensarán o sentirán respecto a su decisión; en todo caso, no les concede ninguna oportunidad para participar en el proceso de toma de decisiones. La coerción puede o no ser utilizada o estar implícita.

b) El administrador vende la decisión

Como en el caso anterior el administrador asume la responsabilidad de identificar el problema y llegar a una decisión. Sin embargo, en vez de comunicarla, simplemente adopta los pasos adicionales de persuadir a sus subordinados a aceptarla. Al hacerlo reconoce la posibilidad de algún tipo de resistencia entre quienes se enfrentarán con esta decisión y trata de disminuir esa resistencia indicado por ejemplo, cuáles son las ventajas para los subordinados.

c) El administrador presenta sus ideas e insta a que se formulen preguntas

El jefe al llegar a una decisión y busca la aceptación de sus ideas proporcionando a sus subordinados una oportunidad para lograr una explicación más completa de sus consideraciones e intenciones. Después de presentar sus ideas insta a que formulen preguntas de modo quede bien aclarado lo que está tratando de lograr. Estas réplicas y contrarréplicas permiten también al administrador y a sus subordinados examinar más detalladamente las consecuencias de la decisión.

d) El administrador presenta una decisión tentativa sujeta a modificación

Esta clase de conducta permite a los subordinados ejercer cierta influencia sobre la decisión. La iniciativa en la identificación y diagnóstico del problema sigue en manos del jefe. Antes de reunirse con su personal ha analizado el problema y ha llegado a una decisión, pero ésta es sólo una intención. Antes de completarla presenta su solución propuesta para conocer la reacción de quienes se verán afectados por ella. Escucha lo que tienen que decir sobre este plan y pero se reserva la decisión final.

e) El administrador presenta el problema, acepta sugerencias y toma entonces su decisión

Hasta aquí el jefe se ha presentado al grupo con una solución propia. Esto no ocurre en este caso. Los subordinados tienen la primera oportunidad de sugerir soluciones. El rol inicial del administrador es presentar el problema. La función del grupo es la de aumentar el repertorio del administrador de posibles soluciones al problema. El objetivo es capitalizar el conocimiento y la experiencia de los que se encuentran en la línea de fuego. De la lista así incrementada de alternativas que concibieron el administrador y sus subordinados, el administrador elige, entonces la solución que considera más apropiada.

f) El administrador determina límites y solicita al grupo que tome la decisión

En este caso el administrador transfiere al grupo (incluyéndose posiblemente como miembro) el derecho de tomar las decisiones. Antes de hacerlo, define el problema que se debe resolver y determina los límites dentro de los cuales hay que tomar la decisión.

g) El administrador permite que el grupo tome las decisiones dentro de límites prescritos por el superior

Esto representa un grado extremo de libertad del grupo que sólo ocasionalmente se encuentra en organizaciones formales. Como por ejemplo los grupos de investigación. Aquí el equipo de administradores emprende la identificación y el diagnóstico del problema, desarrolla procedimientos alternativos para resolverlo y se decide por una o más de estas soluciones alternativas. Los únicos límites impuestos directamente al grupo por la organización son los especificados por el superior del jefe del equipo.

Si el jefe participa en el proceso de la toma de decisiones trata de hacerlo sin más autoridad que cualquier otro miembro del grupo.

Se compromete de antemano a colaborar con en la ejecución de cualquier decisión que tome el grupo.

V) El modelo de Liderazgo a seguir

Podemos deducir dos conclusiones respecto a cual es el mejor modelo de liderazgo a seguir.

En primer lugar, el Líder satisfactorio es aquél que tiene profunda conciencia de las fuerzas que son más adecuadas para su conducta en cualquier momento dado de tiempo. Se conoce correctamente a sí mismo, comprende a las personas y al grupo con que esta tratando, y a la organización y el medio social más amplio en el que actúa.

En segundo lugar, el líder satisfactorio es, entonces, capaz de comportarse a la luz de esas percepciones. Por lo tanto, si lo que se necesita es dirección, debe ser capaz de dirigir; si se requiere una considerable libertad de participación, debe poder proporcionar esa libertad.

No se puede caracterizar al buen administrador, ni como un líder firme ni como uno demasiado tolerante. Más bien se trata de aquel que mantiene un elevado promedio de aciertos en la valoración exacta de las fuerzas que determinan cuál debiera ser su conducta más apropiada en cualquier momento dado, y en la capacidad efectiva de comportarse de conformidad.

Siendo a la vez perspicaz y flexible, hay menos riesgos de que afronte los problemas del liderazgo como eterno dilema.

VI) Guía de preguntas

- 1)¿Que tipo de liderazgo ejerzo en mi organización como líder de la misma?
- 2)¿Qué tipos de liderazgos encuentro en mi organización?
- 3)¿Qué tipo de liderazgo es el más apropiado para mi organización?

Bibliografía

Joseph H Fichter - Sociología – Barcelona Editorial Herder –

Robert Tannenbaum, Irvin Weschler, Fred massarik – Liderazgo y organización Cap. 5 – Editorial Troquel

Weber, Max – Economía y Sociedad – Fondo de cultura económica