



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y EL PODER



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL Y EL PODER

## INTRODUCCIÓN: ENFOQUES BÁSICOS DEL LIDERAZGO

La siguiente lectura nos introducirá en la exploración de los enfoques y conceptos del liderazgo, sus teorías y relación con el poder.

Analizar el tema de liderazgo permite tener una concepción clara acerca de las características que presenta el buen líder, además de poder identificar quien realmente es un líder y su relación con la percepción de la figura de poder que representa.

El liderazgo es en sí mismo un concepto subjetivo, porque me atrevo a realizar esta afirmación, si se dice que el liderazgo es la capacidad de poder influir en los demás, esta influencia será de diferente forma y dependiendo de alguna manera, de la afinidad que pueda existir o no con la persona que desea ser un líder.

A continuación analizaremos los diferentes conceptos de las teorías del liderazgo, así como el concepto de poder e inteligencia emocional.

### 1. EL LIDERAZGO. ¿CÓMO DEFINIR EL LIDERAZGO?

Según Robbins y Juge (2013) liderazgo y administración son dos términos que se confunden con frecuencia. ¿Cuál es la diferencia entre ellos?

La administración, si partimos del conocimiento adquirido y conociendo que se identifican cuatro funciones básicas a saber, planear, organizar, dirigir y controlar, sugiere que es una forma de trabajo más compleja. En tanto analizando la definición de liderazgo: "capacidad de un individuo de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas" Robbins y Juge (2013).

El liderazgo comúnmente es percibido para quienes tienen un rango de jefatura o para quien tiene una figura de poder, lo cual no necesariamente es cierto. Hay personas que tienen cargos de directivos, gerentes o jefes, que no son líderes, pero que tienen a su lado un líder que les ayuda a controlar esa figura de influencia que debe darse.





Siguiendo esta misma línea antes de referir las diferentes teorías del liderazgo es importante detenerse para analizar el concepto de poder. Robbins y Juge (2013), definen el poder como la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A.

Esa definición nos sugiere la estrecha relación que existe entre el liderazgo y el poder, ambos requieren de influencia sobre personas, al igual que ambos conllevan autoridad para lograr que las actividades se den o bien realizar correcciones en el camino.

El poder tiene bases según Robbins y Juge se puede identificar el poder formal y el poder personal. El primero se obtiene producto de un nivel jerárquico que tiene una empresa, el cual se puede visualizar en el organigrama de la organización. El segundo nos refiere a que no hay que tener un puesto formal para poder ejercer el poder.

En el poder forma se encuentran las siguientes: el poder coercitivo, el cual depende del miedo; el poder de recompensa que se refiere a la compensación dada por el cumplimiento de metas; el poder legítimo que es el que recibe una persona como consecuencia de su puesto por la jerarquía formal de la empresa el poder personal.

De igual forma el poder personal hace una identificación de los tipos de poderes influyentes en esta área. Por ejemplo el poder del experto que se basa en las aptitudes o conocimientos especiales; el poder referente se fundamenta en la posesión por parte de un individuo de recursos o características personales deseadas.



Se dice que para conocer a las personas y colocarlas en los lugares correctos hay que conocer el potencial de cada uno, por lo tanto para obtener un buen equipo se requieren de conocer tres aspectos: el equipo, la situación y al jugador.

## ¿QUÉ PERSONAJES A TRAVÉS DE LOS TIEMPOS HAN MARCADO SU ESTILO DE LIDERAZGO?

Las teorías que han sido investigadas a través de los años, han permitido identificar que características particulares se distinguen para definir los estilos de liderazgo de las personas.

Así por ejemplo según lo expuesto en el libro de Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge (2013) citan las siguientes teorías del liderazgo:

En primer lugar encontramos las teorías basadas en las características del liderazgo. Esta teoría considera las cualidades y características personales que diferencian a los líderes de quienes no lo son. Por ejemplo podríamos asociar con este enunciado de la teoría el porque algunos trabajadores perciben que sus jefes no son líderes y que por consiguiente son malos jefes, claro está no todo jefe es malo. Qué me hace pensar que mi jefe es bueno o malo, respuesta que únicamente pertenece a cada trabajador en relación con la percepción que se tenga de él.

La teoría conductista del liderazgo, misma que hace referencia a los comportamientos específicos que distinguen un líder de quien no lo es. En esta teoría hay dos características importantes que se deben definir (Steven Robbins y Timothy Judge). La **estructura de iniciación** que es el grado en el que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de sus colaboradores en busca del logro de las metas propuestas. Por su parte se cita **la consideración** que se refiere al grado en el que es probable que un líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los colaboradores y tome en cuenta sus sentimientos.

También encontramos las teorías basadas en la contingencia, esta teoría hace alusión a las relaciones interpersonales; adopta un interés personal en las necesidades de los colaboradores y acepta las diferencias individuales entre los miembros.

Así por ejemplo según (Robbins y Judge) el modelo de la teoría de contingencia de Fiedler dice que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo de líder y el grado en el que la situación le da control a éste.



Estas teorías han dado una idea más clara del porqué el liderazgo que caracteriza a una persona está compuesto de diferentes factores que en definitiva, influyen directamente en el actuar del mismo, y por consiguiente en la percepción de los seguidores del líder.

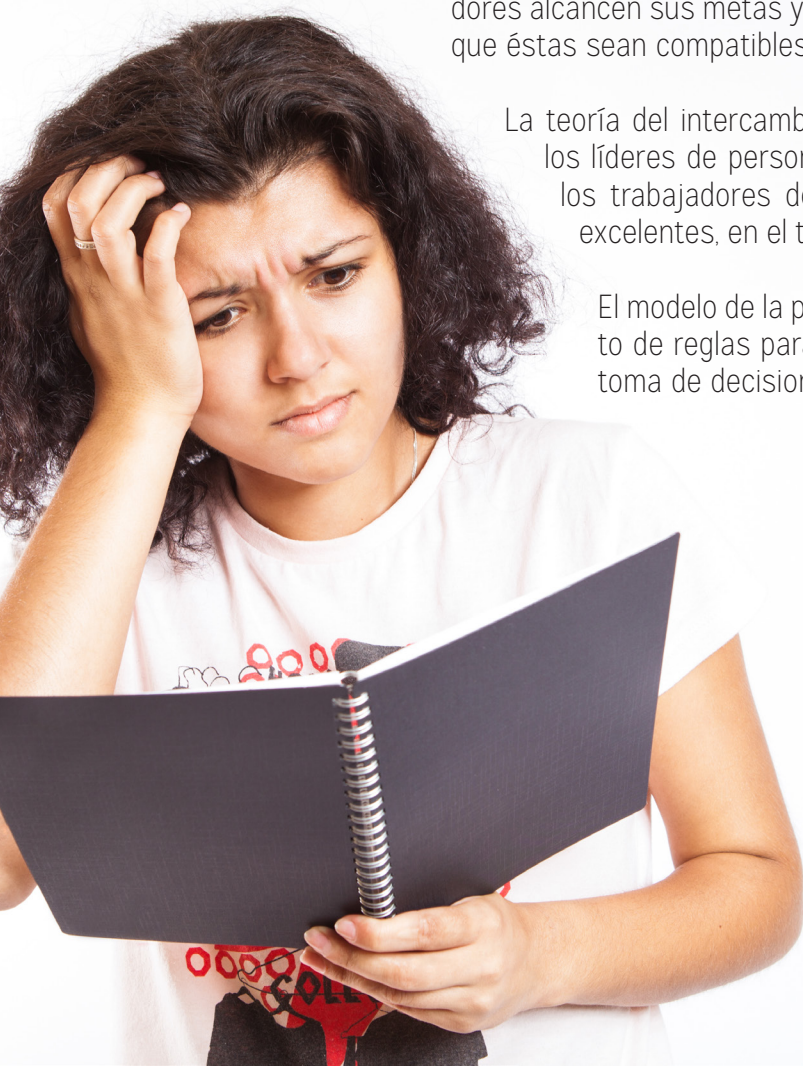
También encontramos la teoría de los recursos cognitivos que Robbins y Judge (2013) definen como la teoría que plantea que el estrés afecta de modo desfavorable una situación, y que la inteligencia y experiencia pueden disminuir la influencia del estrés en el líder.

Por su parte la teoría situacional de Hersey y Blanchard se centra en la disponibilidad de los seguidores del líder.

La teoría del camino meta sostiene que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas y proporcionar la dirección necesaria para asegurarse de que éstas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o organización.

La teoría del intercambio líder miembro consiste en la creación por parte de los líderes de personas en el grupo y personas fuera de éste; se dice que los trabajadores del primer grupo tendrán calificaciones de desempeño excelentes, en el tanto menos rotación y mayor satisfacción en el trabajo.

El modelo de la participación del líder nos sugiere que esta es un conjunto de reglas para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones en distintos tipos de situaciones.





Las teorías hasta aquí analizadas permitirán que a través del análisis de un caso comprendamos mejor la aplicabilidad de los conceptos y de como los líderes se van formando y adquiriendo habilidades en el campo. Antes de entrar a analizar el caso nos queda analizar el concepto de inteligencia emocional.

Nos hemos preguntado alguna qué es inteligencia emocional y cuál es su importancia, comencemos a través de la definición de este concepto a interiorizar.

“La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”. Daniel Goleman (2012)

Con ello entonces se puede concluir que la Inteligencia emocional es la habilidad para ponerse en el lugar de otra persona y que el tanto logremos adquirir este conocimiento o competencia será más simple poder obtener resultados asertivos ante la resolución de conflictos, diferencias y situaciones diversas en nuestro vivir.

## CASO INCIDENTAL

### EL PASO DE COLEGA A SUPERVISOR

Cheryl Kahn, Rob Carston y Linda McGee tienen algo en común. Todos fueron ascendidos en sus organizaciones a puestos de dirección y todos hallaron que la transición era un reto.

Cheryl Kahn ascendió a directora de alimentos y bebidas de los restaurantes Glazier Group en la ciudad de Nueva York. Con el ascenso se dió cuenta de que las cosas no volverían a ser iguales. Ya no participaría más en los chismes o encubriría la impuntualidad crónica de un empleado. Dice que encontró que su nuevo rol era desalentador. "Al principio yo era como un tractor atrás de todo mundo, y eso no fue bien recibido. Decía, "es a mi modo o ni modo". Y olvidaba que mis amigos también estaban en transición". Admite que este estilo alienó a todo aquel con quien trabajaba.

Rob Carstons, gerente técnico en IBM en California, habla de la incertidumbre que sintió después de que lo ascendieron de programador junior a gerente. "Era un poco difícil estar de pronto dando instrucciones a los compañeros, cuando tan solo el día anterior era uno de ellos. Tras de ser cuidadoso para no ofender a nadie. Es extraño entrar a una oficina y que toda la conversación cambie. La gente no quiere ser tan abierta contigo cuando te conviertes en el jefe".

Linda McGee ahora es presidenta de Medex Insurance Services de Baltimore, Maryland. Comenzó en la compañía como representante de servicios al cliente, después saltó a varios colegas con una serie de ascensos. Su rápido crecimiento generó problemas. Los colegas "decían: "Oh, aquí viene la nueva mandamás". Sólo Dios sabe lo que habló a mis espaldas".

### PREGUNTAS

1. Muchos nuevos gerentes fracasan en seleccionar el estilo de liderazgo correcto cuando pasan a la administración. ¿Por qué piensa usted que ocurre esto?
2. ¿Qué dice esto sobre el liderazgo y la capacitación para ser líder?
3. ¿Cuáles teorías del liderazgo, si hubiera alguna, ayudarían a los nuevos líderes en su transición?
4. ¿Piensa usted que es más fácil o difícil ascender internamente a una posición formal de liderazgo que llegar como externo? Explique su respuesta.

Fuente: Basado en D. Koepfel, " A Tough Transition: Friend to Supervisor". The New York Times, 16 de marzo de 2003, p. BU-12.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## REFERENCIAS

Robbins, Stephen y Judge, Timothy. Comportamiento organizacional (2013).  
Decimotercera edición. Editorial Pearson, México.



