

LA MATRIZ LIDERAZGO-DOMINACIÓN: UNA NUEVA FORMA DE ENTENDER EL LIDERAZGO EN EL MUNDO GLOBAL

*José Régulo Morales Calderón**

RESUMEN

En el mundo global de la actualidad, un aspecto fundamental en las organizaciones es la integración de líderes que enfrentan el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación a los cambios demandados por el contexto cambiante en que se encuentran; por tal razón, el estudio del liderazgo es un aspecto central. Sin embargo, la mayoría de ellos olvida que al hablar de liderazgo es necesario reflexionar y analizar las relaciones de dominación y de poder, ya sea a nivel social u organizacional.

Por ello, en este texto se propone lo que hemos denominado la “matriz liderazgo-dominación”, construida con base en los tipos puros de dominación propuestos por Max Weber: 1) el racional-legal, 2) el tradicional y 3) el carismático; y considerando los modelos clásicos de las teorías del liderazgo, que se pueden agrupar principalmente en dos tipos o tendencias, 1) autoritario u orientado a la tarea, y 2) participativo u orientado a las personas. De esa

* Profesor titular “C” de tiempo completo en el Departamento de Economía de la UAM-Iztapalapa.

manera, se construyen seis tipos de “liderazgo-dominación”, los cuales se analizan a partir de cuatro grandes etapas en las que, en los últimos cien años, se ha estudiado el liderazgo.

Palabras clave: matriz liderazgo-dominación, liderazgo innovador, liderazgo visionario, dominación carismática.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito organizacional y social, el estudio y la investigación del liderazgo constituyen un aspecto central, en tanto que en el mundo global, el trabajo colectivo y el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación hacen necesaria la integración de líderes transformadores y visionarios que puedan enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación de las organizaciones a la dinámica del contexto mundial actual.

Sin embargo, los estudios recientes referentes al liderazgo siguen olvidando que al hablar de éste es necesario reflexionar y analizar las relaciones de dominación y de poder, ya sea a nivel social u organizacional. Por lo anterior, nuestra propuesta consiste en la explicación de lo que hemos denominado la “*matriz liderazgo-dominación*”, elaborada a partir de una síntesis de las principales teorías convencionales respecto al liderazgo que surgieron principalmente en los años cincuenta y sesenta del siglo pasado, relacionándolas con los tipos ideales de dominación de Max Weber.

En una primera parte se hablará de la importancia del estudio e investigación del liderazgo en el mundo actual; después se explicará la propuesta weberiana respecto a la teoría de la dominación y se analizarán los estudios convencionales del liderazgo desde una perspectiva administrativa, los cuales se engloban en cuatro grandes etapas; por último, se expondrá y analizará nuestra propuesta.

1. TRASCENDENCIA DEL LIDERAZGO EN EL MUNDO ACTUAL

Vivimos una era de cambios económicos, políticos, sociales, tecnológicos, pero principalmente organizacionales, en la cual es imprescindible el estudio del liderazgo, es decir de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo

colectivo hacia la innovación permanente y la adaptación a los contextos complejos. Es por ello que se requieren líderes que comprendan que en el mundo global, el trabajo colectivo y el uso de las nuevas tecnologías serán los medios para lograr avanzar a nuevos y mejores niveles de existencia de las organizaciones. Hoy día, en las organizaciones un aspecto fundamental es la integración de líderes¹ que favorezcan la reconversión de las plantas industriales y las nuevas demandas de servicios, para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación a los cambios. Como señala Tom Peters, teórico del paradigma de la excelencia, a principios del siglo XXI lo único permanente en las organizaciones es el cambio.

Por esta razón, las organizaciones actuales requieren líderes innovadores, responsables de generar los cambios continuos en la calidad de los productos, de los procesos, de las personas y de los sistemas administrativos, con el objetivo de enfrentar la carrera permanente que marcan los avances tecnológicos y los mercados mundiales, cada vez más exigentes.

Debe quedar claro que el liderazgo innovador² no sólo es necesario y exclusivo de las organizaciones comerciales y de servicios; a nivel de las organizaciones públicas y sociales también se está dando un nuevo liderazgo, más democrático y participativo, orientado a resolver la problemática del contexto social. Con base en lo anterior, se puede afirmar que el mundo actual requiere la multiplicación de líderes en todos los niveles sociales y organizacionales.

La importancia e interés en el estudio del liderazgo se expresa en el número tan elevado de nuevos títulos y artículos publicados en los últimos diez años, tanto en el campo de las ciencias económico-administrativas como en el de las ciencias sociales. Incluso en los periódicos y revistas informativas y de divulgación,

¹ “El liderazgo se está dando, hoy por hoy, en un nuevo contexto y en un nuevo mundo, en el que la información y el conocimiento cobran una nueva dimensión; así como el valor de las personas retoma una nueva perspectiva con relación al capital o a los medios de producción. Estos cambios exigen nuevas concepciones y modelos para conducir las organizaciones, a los grupos y a los países...” (Casares, 2005, 14-15).

² “...se requiere de los nuevos líderes que a través de las organizaciones dirijan los esfuerzos humanos hacia una nueva sociedad que deje de destruir el entorno ecológico y que promueva nuevas formas de desarrollo económico y social para lograr sociedades más justas, desarrolladas y con mayor riqueza; que aproveche las nuevas tecnologías para solucionar problemas de hambre, de la sobrepoblación, del desempleo y de la pobreza educativa en la nueva sociedad de la información...” (*Ibid.* 171).

esta temática aparece con mayor insistencia y con una tendencia creciente. Por lo anterior, y por la importancia que tiene hoy día la investigación del liderazgo, desde nuestro punto de vista estudiar el liderazgo implica reflexionar y analizar las relaciones de dominación y de poder, ya sea a nivel social u organizacional; por tal motivo, primero analizaremos lo relativo a la propuesta weberiana respecto a la teoría de la dominación.

No debe olvidarse que los aportes de Max Weber son el punto de partida de la institucionalización de la teoría de la organización, a través de T. Parsons. Posteriormente, a partir de cuatro grandes etapas, se hará una breve revisión del estudio de las teorías del liderazgo en los últimos 100 años, de acuerdo con la investigación de Alan Bryman (1992).

2. LAS PROPUESTAS DE MAX WEBER RESPECTO A LAS TEORÍAS DE LA DOMINACIÓN

A Max Weber (1864-1920) se le considera el punto de partida del estudio sistemático de las organizaciones; él fue quien estableció el paradigma de la racionalidad como fundamento explicativo de las mismas, sosteniendo que la racionalidad implica el diseño y la construcción de un sistema administrativo mediante la división del trabajo y coordinación de actividades sobre la base de un estudio de las relaciones de los hombres para aumentar la productividad.

Como es sabido, la sociología política de Weber parte de la triple distinción entre poder, dominación y disciplina. Para este autor, *poder*³ significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

Es importante mencionar que Weber consideró al poder como “sociológicamente amorfo”; fue por ello que utilizó el concepto de *dominación*,⁴ que se

³ “...según Weber ejercerán el poder aquellos hombres naturalmente mejor dotados, cuando se enfrentan a otros hombres cuyos fines personales son distintos. Esto implica una relación social conflictiva, por una parte, y desigualdad social, por otra...” (Ibarra y Montaña, 1987, 82).

⁴ “Weber centra su atención en la legitimidad ya que ésta implica el reconocimiento y la obediencia de la dominación en términos de probabilidad. En otras palabras, la legitimidad de la dominación permite su ejercicio, si no hay reconocimiento y obediencia, entonces no hay dominación...” (*ibid.*, 83).

define como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado contenido entre personas dadas; así, la legitimidad implica el reconocimiento y la obediencia de la dominación en términos de probabilidad. La existencia de tipos puros de dominación de acuerdo con los fundamentos de su legitimidad son tres:

- 1) De carácter racional-legal: descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad legal.
- 2) De carácter tradicional: descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer su autoridad.
- 3) De carácter carismático: descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, el heroísmo o la ejemplaridad de una persona y las ordenaciones por ella creadas.

Es importante destacar que para Weber el tipo de dominación legal-racional es característico del capitalismo y sus asociaciones de empresa (organizaciones).

Asimismo, Weber supone la existencia de un cuadro administrativo como medio de ejercicio de la dominación. La burocracia y sus criterios fundamentales se definen a partir del supuesto de racionalidad legítima; en otras palabras, la dominación en las organizaciones se da a partir del cuadro burocrático o la administración burocrática, que significa dominación gracias al saber, que representa su carácter racional fundamental y específico.

Por otra parte, Weber define la disciplina como la probabilidad de encontrar obediencia para un mandato por parte de un conjunto de personas que, en virtud de actitudes arraigadas, sea pronta, simple y automática.

Desde el punto de vista de Weber, toda dominación tiende a justificarse a sí misma mediante fórmulas de legitimación, y tiende a expresarse y a funcionar cotidianamente como administración de las cosas y los seres humanos. *Legitimación y administración* son los dos elementos centrales de todo sistema político de dominación de unos individuos sobre otros. Pero no son variables independientes entre sí: el tipo de administración depende de la forma en que una asociación política –o religiosa– pretenda justificarse a sí misma.

En este sentido, debemos dejar claro que todo tipo de liderazgo es una forma de legitimar la dominación en las organizaciones, que en la cotidianidad se ejerce a través los procesos y las prácticas administrativos.

En Weber tanto los tipos de legitimación de la dominación como el aparato burocrático se construyeron con base en la metodología del tipo ideal,⁵ el cual no es un hecho de la realidad ni un mero “destilado conceptual” sino una construcción conceptual, un concepto límite extraído a partir de la realidad histórica y con el cual “ésta tiene que ser comparada” para ser comprendida.

En este contexto, el propio Weber hace referencia a la necesidad de la fantasía, eso sí, una fantasía disciplinada y dirigida hacia la realidad. Sin fantasía no es posible la ciencia. En la obra de Weber los tipos ideales son figuras, imágenes, creaciones, con las cuales construimos conexiones que nuestra fantasía, disciplinada y orientada hacia la realidad, juzga adecuadas.

En su teoría de la burocracia, Weber construye un modelo típico ideal al que se aplica la cara positiva de la metáfora mecanicista: cada tuerca y tornillo están en su sitio, los engranajes se encuentran debidamente engrasados y aceitados, y todo funciona con la rapidez y eficacia de un mecanismo de precisión. Para ejercer la dominación con precisión, es necesario construir un aparato (administrativo) eficaz.⁶ Con base en lo anterior, se puede decir que en la teoría convencional de la teoría de la organización el concepto de liderazgo permite encubrir las relaciones de poder y dominación, así como los sistemas disciplinarios que están presentes en todo tipo de organizaciones.

3. EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO DESDE UNA PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

El estudio del liderazgo desde una perspectiva administrativa se puede visualizar a partir de cuatro grandes etapas, que se mencionan en la tabla 1.

⁵ “En efecto, para Weber la finalidad del tipo ideal es conocer la realidad social. Mediante la construcción y verificación de tipos ideales es posible mostrar el significado de fenómenos sociales particulares, y la estructura del mundo social puede ser entendida como producto de la acción intencional y dotada de sentido de los individuos...” (González, 1989, 134).

⁶ *ibid.*, 151.

Tabla 1
Tendencias en teoría e investigación del liderazgo

Periodo	Enfoque	Tema central
Principios del siglo XX a finales de 1940	Enfoque de rasgo	1. El liderazgo es una habilidad innata.
Finales de 1940 hasta finales de 1960	Enfoque de estilo	2. El liderazgo efectivo se hace con base en el comportamiento del líder.
Finales de los sesenta, inicio de los ochenta	Enfoque contingente	3. Todo depende; el liderazgo eficaz es afectado por el contexto.
Desde el inicio de los ochenta	Nuevo liderazgo	4. Liderazgo innovador y transformador.

Fuente: Alan Bryman. 1992. *Charisma and leadership in organization*. Sage Publication, London, p. 1.

3.1 El liderazgo es una habilidad innata

Como sabemos, la administración como ciencia se inicia con la obra de F. Taylor, *Organización científica del trabajo*, en la última década del siglo XIX, a partir de la cual se implantó de manera racional el control del trabajo y la producción, mediante la introducción incesante de mejoras técnicas de organización. Otro nivel de análisis se encuentra en la obra *Administración industrial y general*, de Henry Farol, donde está presente la teoría administrativa de este autor.

En los años treinta del siglo anterior surgió el movimiento de las relaciones humanas, que tuvo su punto de partida en los experimentos de la Western Electric, compañía ubicada en la localidad de Hawthorne, Chicago. Este paradigma es el primer esfuerzo sistemático por estudiar las condiciones generales que afectan la capacidad humana para el trabajo, y su principal aportación es que sus exponentes demostraron la importancia de la organización informal como factor determinante de la respuesta psicológica de los trabajadores y de la cohesión social de los

grupos de trabajo. Los autores más sobresalientes de esta escuela son Elton Mayo, G. Homans, F. Roethlisberger, W. Dickson y Mary P. Follet.

Es importante destacar que en los paradigmas señalados, que abarcan los primeros 40 años del siglo XX, no se habla en forma explícita del liderazgo, pero el tema siempre estuvo centrado en la cuestión de si éste es innato o se adquiere; de ahí la famosa frase “**el líder nace o se hace**”. Sin embargo, en estas cuatro décadas lo que prevaleció es que *el liderazgo es una habilidad innata* ya que había que justificar el liderazgo de grandes empresarios capitalistas como Henry Ford, Andrew Carnegie, Cornelius Vanderbilt, J. P. Morgan y D. Rockefeller, así como el de los grandes líderes sociales de ese tiempo.⁷ Sin embargo, hoy sabemos que no hay virtudes innatas, con conductas aprendidas y desarrolladas socialmente. La decodificación del género humano corrobora esta afirmación.

3.2 El liderazgo efectivo se construye con base en el comportamiento del líder

El inicio de los estudios explícitos del liderazgo en las organizaciones se inicia en la década de 1960 con la obra de Douglas McGregor *El aspecto humano de las empresas*, en la que este autor propone sus famosas teorías “X” y “Y”, que analizan la influencia de la filosofía de los líderes en su conducta y en el estilo particular de dirigir; las de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, que analizan la relación entre un estilo democrático y uno autoritario; y las de Robert Blake y Jean Mouton, que definen las dos variables esenciales sobre las que se ejerce el liderazgo: la orientación hacia la tarea y la orientación hacia la conducción de las personas. En la misma dirección se encuentran los trabajos de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, quienes hacen énfasis en la relación entre el líder y sus seguidores; su afirmación principal es que no existen líderes sin seguidores.

En estas investigaciones se analiza la misión básica de todo líder, que es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En ellas se clarifica que todo dirigente debe moverse entre estas dos variables para lograr su

⁷ “Así que las escuelas, las iglesias y la literatura popular enseñaban que ser rico era señal de superioridad, que ser pobre era señal de fracaso personal y que la única manera de progresar que tenía una persona pobre era escalar hacia las filas de los ricos, mediante un esfuerzo y una suerte extraordinarios...” (Zinn, 1999, 196).

cometido: 1) saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz, al mismo tiempo, de 2) definir, proponer y hacer que se logren las tareas y los objetivos.

Por lo anterior, la propuesta central en esta etapa en el estudio del liderazgo es que un liderazgo efectivo en las organizaciones se hace con base en el comportamiento del líder. En la literatura administrativa convencional sobre liderazgo, estos aportes son los más significativos y son los que se hallan de manera recurrente en los textos y libros sobre el tema.

3.3 El liderazgo eficaz es afectado por la situación

A principios de la década de 1960 se inicia la era de un paradigma organizacional que viene a interpretar de manera distinta el funcionamiento de las organizaciones y las tareas de sus líderes. Este enfoque es la propuesta contingente⁸ que centra sus estudios en el impacto del contexto externo y de la tecnología en las estructuras administrativas y el comportamiento organizacional.

El argumento central de dicho enfoque es que dependiendo del tipo de contexto en que se desenvuelva la organización, así serán su estructura y comportamiento organizacional; es decir, su sistema de liderazgo será muy cambiante y acorde a la situación y el contexto en que se encuentre la organización. Este paradigma rompe con el principio del “*one best way*” que había prevalecido por más de 50 años, y establece el modelo del “*It depends*”. En esta etapa destacan autores como Alfred Chander Jr. y J. Chile.⁹

Es importante señalar que el acceso a la teoría de la contingencia exige tener en cuenta factores circunstanciales al examinar los efectos del comportamiento del líder; es por ello que los estilos de dirección que trabajan bien en una situación no necesariamente serán apropiados en otro contexto.

⁸ “Su propósito esencial era descubrir las relaciones causales que permitieran explicar el impacto del contexto en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones: este conocimiento ayudaría a determinar el diseño más apropiado de la organización para facilitar su desempeño eficaz.” (Ibarra, 2003, 176).

⁹ La obras relevantes de estos autores son *Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*, de A. Chandler Jr. (1962), y *Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice*, de J. Child (1972).

3.4 Liderazgo innovador y transformador

En la década de 1970 se derrumbaron los modelos fordistas y neofordistas de producción, y las organizaciones tuvieron que transformarse diametralmente, reestructurar todos sus procesos y sistemas organizacionales, y seguir a las organizaciones sobresalientes (principalmente japonesas), que tenían como característica la innovación y la flexibilidad.

Además, el mundo cambió en forma drástica a partir de la apertura de los mercados y la inversión extranjera en la mayoría de los Estados-nación; para ello se realizaron grandes acuerdos comerciales, incluso a nivel continental como en Europa, el norte de América y los países asiáticos.

El mundo ingresó en la era de la globalización, en la cual las nuevas tecnologías de la información y la comunicación¹⁰ basadas en la microelectrónica, la telefonía celular, las telecomunicaciones y los programas de ordenador creados para el funcionamiento en red son parte fundamental de su funcionamiento.

Es por ello que el estudio y la investigación sobre el liderazgo cambiaron de manera radical a partir de la década de 1980, y en la era de la globalización y de las organizaciones flexibles, innovadoras y de excelencia las teorías sobre el liderazgo se han centrado en cuatro vertientes: el liderazgo carismático, el liderazgo innovador, el liderazgo de los líderes y el liderazgo visionario.

Todas estas nuevas corrientes del liderazgo están orientadas a explicar que los líderes globales inciden en gran parte en el éxito de las organizaciones a partir de su influencia en el manejo de la información, la tecnología, el conocimiento, los intereses económicos, pero fundamentalmente en las relaciones e interacciones entre los individuos y los grupos.

En la tabla 2 se indican algunos de los autores más relevantes de cada una de las cuatro vertientes de las nuevas teorías sobre el liderazgo.

¹⁰ “...en el nuevo mundo global, la productividad y la competitividad son: en general, una función de la producción de conocimiento y el tratamiento de la información; las empresas y los territorios se organizan en redes de producción, gestión y distribución; las actividades tienen carácter mundial, es decir, poseen la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real, o en un tiempo escogido, a escala planetaria...” (Castells, 2001, 81).

Tabla 2
Investigaciones recientes de la teoría del liderazgo

Nuevo liderazgo	Autores
Liderazgo carismático	Conger, 1989; Conger and Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Nadler y Tushman, 1990.
Liderazgo transformador o innovador	Bass, 1985; Bennis y Nanus, 1985; Peters y Waterman, 1982; Tichy y Devanna, 1990.
Liderazgo / líderes	Bennis y Nanus, 1985; Bennis, 1989; Hickman, 1990; Kotter 1990; Peters y Austin, 1985; Zaleznik, 1977, 1990.
Liderazgo visionario	Sashkin, 1988; Westley y Mintzberg, 1989; Nadler y Tushman, 1989.

Fuente: Alan Bryman 1992. *Charisma and leadership in organization*. Sage Publication, London, p. 107. Modificado por José Morales Calderón.

4. LA MATRIZ LIDERAZGO – DOMINACIÓN

En el mundo global, que es complejo y cambiante en todas las esferas de las relaciones sociales, económicas, políticas y financieras, y en el que la dinámica de producción y comercialización es un rasgo de las organizaciones flexibles e innovadoras, que son aquellas que tienen una estructura horizontal, un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, procesos de producción totalmente automatizados y contratos laborales de corto plazo; en este ámbito el estudio y las investigaciones referentes al liderazgo es fundamental en las ciencias administrativas y en general en las ciencias sociales.

Lo anterior, en tanto que las organizaciones actuales exigen un nuevo liderazgo; sin embargo, la mayoría de las nuevas propuestas sólo hablan de las nuevas tendencias que son las de liderazgos innovadores, visionarios e incluso carismáticos, pero que con su tendencia conservadora han olvidado que cualquier tipo de liderazgo implica relaciones de poder y dominación.

Por lo anterior, y considerando los tipos ideales para legitimar la dominación de Max Weber, así como los modelos clásicos de las teorías del liderazgo, que se pueden agrupar en dos tipos o tendencias principales: 1) autoritario u orientado a la tarea, y 2) participativo u orientado a las personas, a continuación proponemos lo que denominamos la matriz liderazgo-dominación, que nos proporciona seis tipos de liderazgo-dominación. Estos tipos son los que, en nuestra opinión, han estado presentes en las organizaciones de la modernidad, en la posmodernidad y en la actual era de la globalización.

Tabla 3
Matriz liderazgo – dominación

Tipo de dominación / Tipo de liderazgo	Tradicional	Carismático	Racional / Legal
Autoritario – Orientado a la tarea	Dominación tradicional con base en sistemas autoritarios orientados a la tarea. “A”	Dominación carismática con base en sistemas autoritarios orientados a la tarea. “B”	Dominación racional-legal con base en sistemas autoritarios orientados a la tarea. “C”
Participativo – Orientado a las personas	Dominación tradicional con base en sistemas participativos orientados a las personas. “D”	Dominación carismática con base en sistemas participativos orientados a las personas. “E”	Dominación racional-legal con base en sistemas participativos orientados a las personas. “F”

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la metodología de Weber, es importante señalar que estos seis tipos de liderazgo-dominación son tipos ideales, es decir, son abstracciones conceptuales para conocer la realidad social y organizacional; por esta razón, en la práctica pueden presentarse varios de ellos al mismo tiempo, aunque siempre uno de ellos prevalecerá. A continuación analizaremos los seis tipos de liderazgo-

dominación en relación con las cuatro grandes etapas en que se ha definido el estudio y la investigación del liderazgo, desde una perspectiva administrativa.

4.1 El liderazgo es una habilidad innata

Como ya se mencionó, en esta etapa no existieron investigaciones ni estudios sobre el liderazgo, pero podríamos considerar que va de la Revolución industrial hasta antes de la Segunda guerra mundial. Consideramos que durante la segunda mitad del siglo XIX prevaleció un tipo de dominación-liderazgo de tipo “A”, es decir, una dominación tradicional basada en sistemas autoritarios orientados a la tarea. Era la etapa de consolidación del sistema capitalista y lo más importante era la tarea; por tal motivo, el autoritarismo estuvo siempre presente para mejorar y elevar la producción.

Posteriormente, durante los primeros 40 años del siglo XX, cuando se desarrollan, consolidan y perfeccionan los métodos tayloristas-fordistas, prevaleció el tipo de dominación-liderazgo “C”; es la era de la dominación racional-legal basada en sistemas autoritarios orientados a la tarea. Hay que recordar que en esta etapa surgió el paradigma de las relaciones humanas, en tanto que los sistemas de trabajo tayloristas-fordistas eran muy rígidos y autoritarios, inspirados en una racionalidad legal a favor de los grandes empresarios capitalistas. En esta etapa se decía que el liderazgo era algo innato, en tanto que todos los empresarios eran grandes líderes; eran ellos los que acrecentaban las grandes fortunas y “lograban el progreso de las naciones” a través de la explotación de los obreros y el apoyo de los líderes de sus Estados-nación.

4.2 El liderazgo efectivo se hace con base al comportamiento del líder

Después de la Segunda guerra mundial, Estados Unidos y sus aliados europeos experimentaron un gran auge industrial y científico. Cabe señalar que en la esfera organizacional, a fines de la década de 1930 aparece la teoría de las relaciones humanas, corriente cuya propuesta residía en que el taylorismo causaba problemas en las organizaciones debido a que no ponía atención a la organización informal y a los aspectos psicológicos de los trabajadores. Esto propició que, en el campo de la teoría de la organización, surgiera una infinidad de obras enfocadas al estudio de la conducta y el comportamiento de las personas, entre las que destacan *Las*

funciones de los ejecutivos, de Chester Barnard, *El comportamiento administrativo*,¹¹ de Herbert Simon, y *El aspecto humano de las empresas*, de Douglas McGregor, en los cuales se pone énfasis en el trabajo cooperativo, la toma de decisiones y el comportamiento administrativo, así como en los sistemas de liderazgo. En esta etapa se produce el notable auge de las teorías tradicionales sobre la motivación y el liderazgo.

En este contexto el líder es el personaje central de las organizaciones, y desde nuestro punto de vista el tipo de dominación-liderazgo que prevalece es el “F”, que corresponde al tipo racional-legal, basado en sistemas participativos orientados a las personas, así como el de tipo “D”, que es una dominación tradicional basada en sistemas participativos orientados a las personas.

Cabe destacar que en los países industrializados había pleno empleo, lo que propició el ausentismo y una alta rotación interna y externa de los empleados y trabajadores. Esto obligó a que los sistemas de liderazgo fueran democráticos y participativos; había que tratar bien a la gente para asegurar el funcionamiento y éxito de las organizaciones, por lo cual se tenía que trabajar de manera cooperativa y tomar en cuenta a las personas. Sin embargo, siempre predominarían las funciones y la toma de decisiones de los grandes ejecutivos, razón por la cual se dice que en esta etapa el liderazgo efectivo se hace tomando en cuenta a las personas, con base en el comportamiento de los líderes.

Desde nuestro punto de vista, el liderazgo tipo “F” se llevaba en las grandes organizaciones, pero en las organizaciones conservadoras predominó el tipo “D”, que corresponde a una dominación tradicional basada en sistemas participativos orientados a las personas, e incluso los tipo “C”, que corresponden a una dominación racional-legal basada en sistemas autoritarios orientados a la tarea.

4.3 El liderazgo eficaz se ve afectado por la situación

Cuando las teorías de la motivación y del liderazgo tienen un auge, surge la escuela de la contingencia, se rompe con el modelo del “*one best way*” y se establece el modelo del “*It depends*”, lo cual transforma los enfoques mecanicistas de la

¹¹ “... este enfoque reformuló el modelo económico de la elección racional, para incorporar el componente psicológico del comportamiento del decidor y los límites de la racionalidad humana.” (Ibarra, 2003, 177).

administración y obliga a adoptar enfoques más dinámicos que deben tener en cuenta los cambios del medio ambiente externo, afectando de manera permanente la estructura, el liderazgo y el comportamiento organizacionales.

En este sentido, se debe entender que los tipos de liderazgos en cada organización pueden ser diferentes y cambiar de acuerdo con el impacto del contexto externo en el que se mueven las organizaciones. La tesis principal es que los tipos de liderazgo en las organizaciones son situacionales.

En esta etapa prevalecerán los sistemas de liderazgo “A”, “C”, “D” y “F”, es decir, sistemas de dominación tradicional o racional-legal de tipo autoritario orientados a la tarea, así como sistemas de dominación tradicional o racional-legal de tipo participativo orientados a las personas.

Esa época fue un periodo complejo y de confusión en todos los ámbitos organizacionales; cotidianamente los directivos se preguntaban qué sistema administrativo usar, cuál tipo de liderazgo escoger, dónde invertir, qué producto lanzar. La respuesta era que todo dependía de la situación y la dinámica del contexto; el mundo se estaba transformando y la mayoría de las organizaciones y las naciones del mundo entraron al caos casi total.

4.4 Liderazgo innovador y transformador

Como ya se mencionó, en la década de 1970 se derrumbaron los modelos fordistas y neofordistas de producción y una gran cantidad de organizaciones entraron en crisis; se había terminado la era del keynesianismo, que permitía proteger a las organizaciones y que a través del Estado lograba un bienestar social para los trabajadores y la sociedad en general.

En esta crisis mundial, muchas organizaciones comenzaron a sobresalir y marcaron la pauta para que las organizaciones en crisis se transformaran. Mientras tanto, los Estados-nación se agruparon en grandes bloques económicos comerciales, como en Europa, América y Asia. Comenzó la era de la globalización, un mundo sin fronteras en el que las tecnologías de la información y la comunicación desempeñan un papel trascendente y las organizaciones necesitan pasar de rígidas a flexibles y tener como premisa básica el cambio y la innovación.

Por lo anterior, a partir de la década de 1980 todos los estudios sobre el liderazgo cambiaron su perspectiva, orientándose a nuevos modelos de liderazgo, y se comenzó a hablar de liderazgos transformadores, innovadores, visionarios,

carismáticos y globales. Estas nuevas corrientes del liderazgo planteaban que los líderes globales tienen que lograr el éxito en las organizaciones a partir de su influencia en el manejo de la información, la tecnología, el conocimiento, las relaciones e interacciones entre los individuos y los grupos, los intereses económicos, en tanto que los líderes actuales son los responsables del cambio y la innovación en las organizaciones.

Estamos de acuerdo en que el mundo global, que es un sistema capitalista renovado y tecnificado, requiere un liderazgo cambiante y visionario; en este sentido, desde nuestro punto de vista en las organizaciones actuales debe prevalecer el tipo de dominación-liderazgo “E”, que consiste en una dominación carismática basada en sistemas participativos orientados a las personas, principalmente en las organizaciones de excelencia y de éxito. Obviamente, en las organizaciones que atraviesan por procesos de transformación y de reingeniería puede predominar cualquiera de los tipos, “A”, “B”, “C”, “D” o “F”, así que mientras no se consoliden como organizaciones de excelencia, no podrán definir con claridad el tipo de dominación-liderazgo.

REFLEXIÓN FINAL

Vivimos una época en la cual la relación social de liderazgo entre dirigentes y seguidores se está transformando de manera radical. La sociedad es más culta y compleja. La democracia pide nuevas formas de participación y exige de sus líderes una conducción y una congruencia que antes se demandaba a los poseedores del poder. Las grandes instituciones han perdido su eficacia y han llegado al límite de su productividad. Hoy día el éxito organizacional y social radica en tomar en cuenta a las personas, y es por ello que los sistemas de dominación-liderazgo tradicionales basados en sistemas autoritarios orientados a la tarea están pasando de moda, aunque ello no signifique que muchas organizaciones no los utilicen, principalmente en momentos de crisis.

En las organizaciones los altos directivos tienen que compartir su dominación e influencia con los demás niveles jerárquicos, ya que no existe en este nuevo orden el líder de una organización que conozca más de cada área que sus colaboradores expertos.

Es importante señalar que hablar de liderazgo carismático es algo nuevo a nivel organizacional, pero no a nivel social. A los grandes personajes de la historia

se les ha considerado de esa forma, por ejemplo a Mao Tse-Tung, Lenin, Hitler, Kennedy, Margaret Thatcher, Juan Pablo II y, en nuestro país, Francisco Villa, Emiliano Zapata y Lázaro Cárdenas, por citar algunos. Se puede mencionar que los líderes sociales, gobernantes, ministros, diputados, senadores, etc., tienden a utilizar un tipo de dominación-liderazgo “E”, es decir, carismático de tipo participativo orientado a las personas, en tanto que los sistemas políticos democráticos tienden a utilizar liderazgos participativos y carismáticos.

En el mundo global y tecnificado, donde las organizaciones tienen que realizar cotidianamente alianzas estratégicas para sobrevivir y lograr el éxito, es necesario que los líderes asuman sistemas de dominación-liderazgo carismáticos participativos orientados a la tarea, y lo mismo deben hacer los líderes sociales. Cabe destacar que los especialistas estarán de acuerdo en que el tipo de dominación-liderazgo “E”, es decir, el carismático basado en sistemas participativos, es muy utilizado en la actualidad por las mujeres que ocupan altos puestos en las organizaciones y lo mismo ocurre a nivel social.

Por último, debe quedar claro que en la mayoría de los estudios administrativos el concepto de liderazgo permite encubrir las relaciones de poder y dominación, así como los sistemas disciplinarios que están presentes en todo tipo de organizaciones, por lo cual consideramos que la matriz liderazgo-dominación es una herramienta que permite entender de manera más objetiva las relaciones entre los individuos intra e interorganizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Braverman, Harry. 1975. *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Nuestro Tiempo, México, 513 pp.
- Bryman, Alan. 1992. *Charisma and leadership in organization*. Sage Publication, London, 198 pp.
- Casares Arrangoiz, David . 2005. *Liderazgo: capacidades para dirigir*. Fondo de Cultura Económica, México, 183 pp.
- Castells, Manuel. 2001. “Tecnología de la información y capitalismo global”, en Will Hutton y Anthony Giddens (eds.). *En el límite: la vida en el capitalismo global*, Tusquets, Barcelona, pp. 81-111.
- Chiavenato, Adalberto. 2000. *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill, México, 1056 pp.
- Covey, Stephen R. 1996. *El liderazgo centrado en principios*. Paidós, México, 457 pp.
- Drucker, Peter. 1994. *La sociedad post capitalista*. Norma, Bogotá, 244 pp.
- Giddens, Anthony y Hill Hutton (eds.). 2001. *En el límite: la vida en el capitalismo global*. Tusquets, Barcelona, pp. 137-161.
- González García, José M. 1989. *La máquina burocrática (afinidades electivas entre Max Weber y Kafka)*. Visor, Madrid, pp. 127-167.
- Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaña. 1987. *Mito y poder en las organizaciones: un análisis crítico de la Teoría de la Organización*. Trillas, México, 153 pp.
- 2003. *La Universidad en México hoy, gubernamentalidad y modernización*. UNAM/UAM-I/UUAL (Colec. Posgrado), México, 524 pp.

- Kotter, John P. 1990. *El factor liderazgo*. Díaz de Santos, Madrid, 164 pp.
- Manz, Charles C. y Henry P. Sims Jr. 1993. *Super liderazgo*. Paidós Ibérica, Barcelona, 329 pp.
- Mintzberg, Henry. 1991. *Mintzberg y la dirección*. Díaz de Santos, Madrid, 494 pp.
- y James Brian Quinn. 1993. *El proceso estratégico*. 2ª. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1207 pp.
- Mouzelis, Nicos P. 1975. *Organización y burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Península, Barcelona, 221 pp.
- Nadler, D. A. y M. I. Tushman. 1990. “Beyond the charismatic leader: leadership and organizacional change”, *California Management Review*, núm. 32, pp. 77-97.
- Sashkin, M. 1986. “True vision in leadership”, *Training and Development Journal*, núm. 40, pp. 58-61.
- Taylor, Frederick W. 1980. *Principios de la administración científica*. El Ateneo, Buenos Aires, 101 pp.
- Zaleznik, A. 1977. “Managers and leaders: are they different?” *Harvard Business Review*, núm. 55, pp. 67-78.
- Zinn, Howard. 1999. *La otra historia de los Estados Unidos*. Siglo XXI, México, 519 pp.

