



Psicoperspectivas

ISSN: 0717-7798

revista@psicoperspectivas.cl

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso  
Chile

ASCORRA COSTA, PAULA

LIDERAZGO: DE LA POSICIÓN A LA RELACIÓN. UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS MODELOS TEÓRICOS Y SUS APLICACIONES AL CONTEXTO ADMINISTRATIVO CHILENO

Psicoperspectivas, vol. VII, núm. 1, 2008, pp. 59-75

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Viña del Mar, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=171016769005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## LIDERAZGO: DE LA POSICIÓN A LA RELACIÓN. UNA PROPUESTA DE ANÁLISIS DE LOS MODELOS TEÓRICOS Y SUS APLICACIONES AL CONTEXTO ADMINISTRATIVO CHILENO

**PAULA ASCORRA COSTA\***

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

**RESUMEN** El presente artículo tiene por propósito reflexionar sobre el impacto que han tenido las teorías hegemónicas y los modelos tradicionales de liderazgo en la generación y reproducción de determinados estilos de relaciones y prácticas laborales. En una primera fase se categorizan dichas teorías y modelos, sugiriendo que los avances en el conocimiento no difieren entre sí en cuanto a la forma en que conciben el trabajo. En una segunda fase se ofrece una interpretación alternativa sobre el liderazgo que prioriza las relaciones entre seguidores y líderes. Finalmente, se discute el cambio en las estructuras organizacionales chilenas y la pertinencia de utilizar un enfoque relacional que facilite la incorporación y apropiación de los seguidores en los resultados de la empresa.

**PALABRAS CLAVE** individuo; liderazgo; relaciones; teorías esencialistas; teorías antiesencialistas

## LEADERSHIP: FROM POSITIONS TO RELATIONS. A PROPOSAL FOR THE ANALYSIS OF THE THEORETICAL MODELS AND THEIR APPLICATIONS TO THE CHILEAN ADMINISTRATIVE CONTEXT

**ABSTRACT** The aim of this article is to give an insight on the impact that hegemonic theories and traditional leadership models have had in the creation and reproduction of certain labor relationships and methods. In a first stage such theories and models are categorized, suggesting that advances in knowledge are not different from each other with respect to the way in which work is conceived. The second stage offers an alternative interpretation about leadership that is directed at giving priority to the relationships between followers and leaders. Finally, the change in Chilean organizational structures is discussed, as well as the appropriateness of using a relational approach in order to facilitate the incorporation and appropriation of followers to the outcomes of the company.

**KEYWORDS** anti-essentialist theories; essentialist theories; individual; leadership; relations

**RECIBIDO** **CÓMO CITAR ESTE ARTÍCULO:**

15 Septiembre 2008 Ascorra, P. (2008). Liderazgo: De la posición a la relación. Una propuesta de análisis de los modelos teóricos y sus aplicaciones al contexto administrativo chileno. *Psicoperspectivas*, VII, 60-75. Recuperado el [día] de [mes] de [año] desde <http://www.psicoperspectivas.cl>

**ACEPTADO**  
21 Noviembre 2008

**\* AUTORA PARA CORRESPONDENCIA:**

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Escuela de Psicología. Avenida El Bosque - 1290.  
2530388, Viña del Mar. Chile. Tel: 56.32.2274363. [pascorra@ucv.cl](mailto:pascorra@ucv.cl)

El Liderazgo es un tema presente en las distintas esferas que componen lo social. Ya sea en revista de divulgación masiva, en revistas académicas especializadas, en textos de estudio, en periódicos o en novelas, una y otra vez aparecen preguntas tales como ¿qué es el liderazgo?, ¿Qué características tienen los líderes?, ¿Qué diferencias hay entre administrar y liderar?

Las distintas definiciones del liderazgo —entendiéndolo como un fenómeno de dominio individual o social, una relación o una posición— han sido instaladas en el mundo social desde grupos que se orientan por intereses muy variados. Se utilizan, además, múltiples y creativas estrategias de persuasión: desde novelas de personajes memorables y batallas históricas, pasando por la relatoría de experiencias de ascenso de altas cumbres como el Everest o travesías por la Antártica, rozando el mundo de la intimidad a través de autobiografías de grandes empresarios nacionales y mundiales, introduciéndose en el mundo de la academia mediante la producción de libros y artículos, materializándose en la imagen mediante la comercialización de películas de deportistas, empresarios, políticos, maestros de escuela y una amplia gama de variados personajes.

Sólo para dar una cifra del mundo de la academia, que es el que nos ocupa en este artículo, Grint (1999) reporta que durante la década del '80 se publicaron, en promedio, 5 artículos sobre liderazgo —en lengua inglesa— por día; cifra que en la década de los '90 se duplicó a 10.

Contrariamente a lo que pudiera indicar el número 10, la publicación de este volumen de artículos no es nada de alentador si consideramos el pobre impacto social que ha tenido esta tremenda producción académica. Sostenemos lo anterior, ya que tanto la literatura especializada como la novela, el cine, los análisis de prensa e incluso algunas conversaciones cotidianas, siguen centradas en una concepción de liderazgo que privilegia el desarrollo de "com-

petencias individuales”<sup>1</sup>; en donde se concibe al líder como un sujeto superdotado que marca el rumbo a seguir para su organización desde su posición de superioridad. En la comprensión del liderazgo, aún no hemos sido capaces de integrar variables históricas, de relaciones sociales de clase, de género y de etnia; más lejos queda aún una comprensión relacional del fenómeno; es decir, aquella que interpreta el liderazgo como un tipo de relación que incorpora los sentidos y proyectos que colectivos más amplios de personas desean implementar como formas particulares de vivir.

Vale la pena, entonces, preguntarse de qué han servido los 35.600 artículos que se han publicado sobre el tema durante los '90. Sería preciso agregarle, además, a esta cifra aquella producción realizada en idiomas distintos al inglés; lo que abultaría aún más el número antes mencionado.

En consideración de lo anterior, en el presente artículo nos hemos planteado un triple propósito.

En primer lugar, nos proponemos categorizar las principales concepciones y modelos que existen sobre liderazgo, sugiriendo que la mayoría de las teorías actualmente en uso, no difieren mucho entre sí en cuanto a la racionalidad que instauran y los efectos que producen en la forma en que articulan las relaciones laborales y conciben el trabajo. En este sentido, la masiva producción de artículo se orienta a mantener y perfilar un estado de cosas dadas respecto del liderazgo; es decir, a reproducir el tipo de vínculos y prácticas sociales.

En segundo lugar, nos proponemos desarrollar otra lectura sobre el liderazgo, aquella que prioriza las relaciones entre seguidores y líderes y acentúa la comprensión del fenómeno desde un prisma histórico. Bajo esta nueva perspectiva de análisis, sugerimos leer las teorías sobre el liderazgo como instru-

---

<sup>1</sup> Un ejemplo es la tradicional serie internacional “Lessons from the top” replicada en nuestro país por SpencerStuart Chile y publicada por la revista “Qué Pasa”. En dicha serie se analizan las características y condiciones de vida de grandes empresarios nacionales

mentos de cambio social y no como respuesta descriptiva de supuestos enigmas irresolutos.

Finalmente, deseamos analizar los cambios que ha vivido la gestión organizacional durante la década del '90 en Chile, con el propósito de ilustrar la creciente necesidad de comprender y poner en práctica formas alternativas de liderar y, con esto, de construir organizaciones.

### **Una propuesta para la comprensión de los modelos y teorías sobre liderazgo**

Dada la complejidad, diversidad y cantidad de información que existe sobre el liderazgo y, con el objeto de reducir la aparente multiplicidad de información, proponemos realizar una lectura del fenómeno preguntándose, en primer lugar, cuáles serían las variables que estructuran los modelos actualmente vigentes.

En función de la interrogante anteriormente señalada, sugerimos que serían dos las variables que participan en forma significativa en las actuales teorías. La primera, refiere a la importancia que los diversos modelos asignan al origen del liderazgo. Así, es posible distinguir posiciones esencialistas y no esencialistas. La segunda, se relaciona con la comprensión de lo social, supuesta en los modelos y teorías. En este caso, es posible distinguir teorías que privilegian el impacto que tendrían las variables individuales en los procesos sociales (teorías con énfasis en lo individual); otras, que privilegian la interacción entre variables del individuo y de la situación (interaccionales) y, finalmente aquellas que conciben lo social como el producto de las relaciones que se producen entre los sujetos (relacionales). Ver Figura 1.

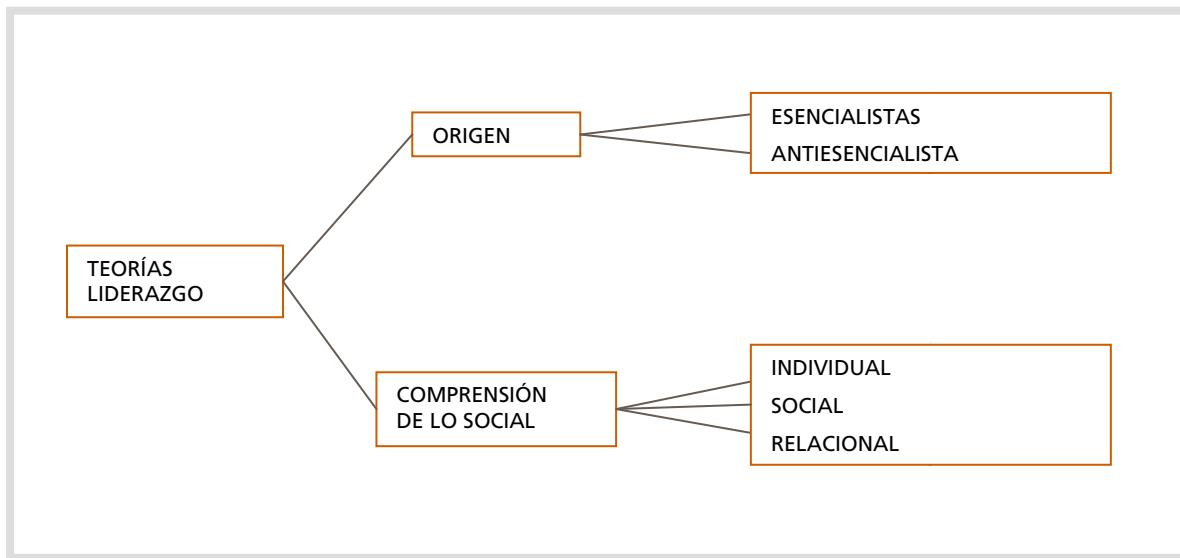


FIGURA 1. VARIABLES QUE PARTICIPAN EN LOS MODELOS DE LIDERAZGO.  
(NOTA. DATOS TOMADOS DE GRINT, 1997.)

Desde un punto de vista esencialista, algunas teorías proponen una concepción de liderazgo que se basa, fuertemente, en la identificación de aquellas variables que participan en el fenómeno. Es decir, estas teorías buscan determinar aquellos rasgos universales, generalmente de personalidad o comportamiento, que presentan los líderes y aquellos rasgos identificables de las situaciones que los líderes pueden manejar. Es precisamente la suposición implícita acerca de la existencia de variables constitutivas, estables y extrapolables a cualquier situación lo que hemos denominado concepción “esencialista”.

Con el término “antiesencialista” deseamos significar que no es posible obtener un estado de cosas definitivo y estable respecto del liderazgo. Bajo este punto de vista se entiende el liderazgo como un fenómeno que tomará determinadas características en consideración del contexto social e histórico en el que se presente; asumiéndose que, al cambiar los contextos, también cambiarán las concepciones de liderazgo. Además, consideramos que no es pertinente operar sobre la relación líder-subordinado utilizando presuposiciones esencialista, ya que más que otorgar apertura y flexibilidad a las relaciones

que se construyen en contextos organizacionales, tiende a fijarlas y rigidizarlas, planteando —a priori y en forma definitiva— la superioridad de determinadas posiciones que ocupan unos sujetos por sobre otros.

Respecto a la comprensión de lo social, es bastante evidente que existen teorías del liderazgo que centran toda su fuerza interpretativa en aspectos particulares del individuo. Es decir, comprenden el fenómeno como un proceso de influencia de un individuo (el líder) sobre otros (seguidores). En este caso el énfasis está puesto en las características de personalidad, acciones y biografía de un solo personaje. Bajo esta perspectiva, lo social es entendido como una sumatoria de los comportamientos y acciones de los individuos.

A su vez, entender lo social con énfasis en la interacción, supone aceptar que en todo proceso de liderazgo siempre se produce un diálogo o relación entre el líder y la situación. Bajo esta perspectiva, es necesario entender que la "situación" es más que la sumatoria de características y acciones individuales; sin embargo, en las teorías descritas en la literatura, dicha interacción no implica un proceso de determinaciones y nuevas posibilidades de construcciones mutuas. Es decir, los modelos plantean —más que una interacción— *una congruencia* entre determinadas características relativamente estables de los contextos o situaciones y determinados estilos de liderazgo. Lo llamativo de los enfoques situacionales o contingentes es que no aceptan la idea de la mutua interdependencia y reconstrucción que se produce en la relación líder-seguidores-contexto. En este sentido, estas teorías también compartirían un enfoque esencializador de las situaciones; hecho que tiende a fijar y homogeneizar los contextos, restando el dinamismo y diversidad que estos presentan.

Finalmente, entender lo social como un proceso relacional, implica aceptar la idea que tanto el sujeto como la situación son un producto de relaciones sociales que se determinan, producen y reproducen mutuamente. Bajo esta interpretación, no es pertinente establecer una gran distancia entre líderes y seguidores, sino más bien, entender a ambos roles como integrantes de un

proceso que está siempre en continua producción. Es así como se podría decir que son los seguidores quienes producen y reproducen al líder y los líderes quienes producen y reproducen sus seguidores en un contexto que está marcado —y no por eso determinado— por las reglas de operación cultural propias a cada grupo social: procesos históricos, relaciones de género, relaciones de clase, relaciones de etnia, estructura organizacional, estilo comunicacional de la empresa, entre otras.

En función de lo anteriormente señalado, es posible organizar las teorías del liderazgo, utilizando una matriz de doble entrada, tal como se aprecia en la Figura 2.

| NL.SOCIAL     | ORIGEN | ESENCIALISTA  | ANTIESENCIALISTA              |
|---------------|--------|---|-------------------------------|
| INDIVIDUAL    |        | ESTUDIOS U OHIO<br>ESTUDIOS U MICHIGAN<br>GRID ADMINISTRATIVO<br>EST. ESCANDINAVOS<br>MANZ & SIMS (1991)<br>LIDERAR V/S ADMINISTRAR (KOTTER 1991)             |                               |
| INTERACCIONAL |        | MODELO DE FIEDLER<br>T <sup>a</sup> SITUACIONAL<br>T <sup>a</sup> LÍDER-MIEMBRO<br>T <sup>a</sup> . TRAYECTORIA-META.<br>T <sup>a</sup> . LÍDER-PARTICIPACIÓN |                               |
| RELACIONAL    |        |   | T <sup>o</sup> . CONSTITUTIVA |

FIGURA 2. CATEGORIZACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DE SU ORIGEN Y LA COMPRENSIÓN DE LO SOCIAL QUE PRIVILEGIAN.

Adentrándonos en la comprensión del liderazgo como un fenómeno que privilegia las características o “esencia” de un “individuo” al que se le denomina “líder”, encontramos los estudios de la Universidad de Ohio (Stogdill, 1974) de la Universidad de Michigan (Kahn y Katz, 1960), el Grid Administrativo (Blake y Mouton, 1964), los estudios escandinavos (Ekwall y Arvonen,

1991) y los recientes estudios nacionales de Martina, Mundaca y Walker (2002). Todas estas propuestas se caracterizan por entender el liderazgo como un fenómeno de carácter individual, en donde es el líder quien desarrolla determinadas tendencias comportamentales que guían a sus seguidores. Así, los líderes se pueden relacionar con sus subalternos orientándose a la tarea, a las relaciones y/o al desarrollo.

Bajo esta perspectiva, se podría leer el liderazgo como una “posición” que ocupa un grupo selecto de personas, dadas sus particulares características físicas, de personalidad, conocimiento y habilidades sociales<sup>2</sup>.

Fijada la conversación de esta forma, el debate se desgasta en determinar si el liderazgo es innato o es desarrollable. Si se nace líder o se hacen los líderes. Si la empresa debe comprar a sus gerentes o si es posible desarrollarlos. La respuesta es bastante obvia; conviene creer que el liderazgo es una habilidad social de nivel individual, pero desarrollable. De este modo, con un buen entrenamiento, todos podríamos —potencialmente— llegar a ser líderes<sup>3</sup>. Así, los estudios se esfuerzan por identificar qué características de personalidad y habilidades sociales deberían tener los líderes eficaces. Las capacitaciones se orientan a desarrollar destrezas en niveles de jefaturas, supervisores y gerentes. Los libros se escriben para los líderes, asociando el fenómeno a cargos jerárquicamente superiores; es decir, posiciones dentro de los organigramas. Los currículos universitarios de carreras como ingeniería comercial e industrial y los Magíster en Administración (Magíster en Business Administrations MBA) intentan desarrollar las mencionadas “habilidades blan-

---

<sup>2</sup> Los estudios sobre liderazgo que incorporan variables de etnia y género, coinciden en destacar que los líderes en occidentes son hombres, blancos, que poseen propiedad, heterosexuales y católicos. La idea que desarrollan los autores se basa en una crítica a esta concepción e implementación hegemónica de los procesos sociales de liderazgos que deja sin participación a sujetos que no cumple con el estereotipo físico, de género, de credo y comportamental que estipula la norma social. Para mayor información ver Lämsa, A. y Sintonen, T. (2001). A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics*, 34, 255-276; Corsun, D. y Costen, W. (2001). Is the glass ceiling unbreakable. *Journal of Management Inquiry*, 110 (1), 16 –25.

<sup>3</sup> Recientes estudios realizados en Chile demuestran la vigencia de la pregunta y la tendencia de los ejecutivos nacionales a concebir el liderazgo como una habilidad de dominio individual y desarrollable. Para mayor información ver: Abarca, N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago: Aguilar.

das”, dentro de las cuales destacan: el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la persuasión, las habilidades comunicacionales y la empatía<sup>4</sup>.

Aún cuando sabemos que las investigaciones de Ohio, Michigan, el Grid Administrativo y otros estudios no han logrado identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del líder y el desempeño organizacional; ni tampoco, han podido identificar un conjunto de rasgo y comportamientos que permitan diferenciar los líderes de los no líderes; o, los líderes eficaces de los ineficaces, continuamos alimentando la idea de la supremacía de una comprensión individual y esencializada del liderazgo. Pareciera ser que es importantísimo dotar de mayores recursos y habilidades a quienes ocupan posiciones jerárquicas superiores, a quienes tienen o tendrán a su mando a personas. El desarrollo de los subalternos en temas de liderazgo y la potenciación de la relación líder-seguidores se mantiene aún en un paréntesis impenetrable.

Menos evidente que la categorización de los modelos anteriores, nos parece agrupar las llamadas teorías “situacionales” o de la “contingencia” bajo un prisma esencialista. Menciono lo anterior, ya que estas teorías han tenido el rol explícito en la literatura especializada de superar la posición individualista/esencializadora, pero —a nuestro juicio— no lo han logrado.

Efectivamente, las teorías de la contingencia pretendieron agregar la consideración de factores situacionales en el fenómeno del liderazgo. La idea de todas las teorías es bastante simple: el éxito o fracaso del líder dependerá de las acciones que éste ponga en práctica en consideración de la situación a la que esté enfrentado. Por ejemplo, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1974) postula que frente a un grupo inmaduro, el líder debería persuadir a sus seguidores vendiendo y comunicando su proyecto; o, como lo plantea Fielder, Chemers, y Mahar (1977), frente a una situación de

---

<sup>4</sup> Sólo por poner algunos ejemplos que tengo a la mano, ver: Martina, Mundaca y Walker, G. (2002). *“Tendencias y desafíos para desarrollar el liderazgo”*. *Psicología y Empresa*. Chile: U. Adolfo Ibáñez; Abarca, N. (2004). *Inteligencia emocional en el liderazgo*. Santiago: Aguilar. En ambos estudios es reportado un listado de características de personalidad que deberían presentar los líderes.

baja estructuración de la tarea y débiles relaciones líder- subalterno, el líder debería orientarse a la producción. Este tipo de premisas suponía que no era la personalidad o habilidades del líder la que conducían a un buen manejo de la situación, sino *el acople* del hombre (líder) con el contexto.

Si bien, teóricamente, se plantea una interacción entre líder y situación; consideramos importante mencionar que más que una interacción entre sujeto y situación, que implica determinaciones, producciones y reproducciones mutuas de las actuales y futuras relaciones, las teorías mencionadas imponen una *relación de congruencia* entre líder y situación, en un contexto de antemano esencializado.

Sostenemos lo anterior, ya que el énfasis de las teorías de la contingencia consistió en aislar los factores situacionales cruciales que afecta la eficacia del liderazgo. Así, se consideraron variables como madurez del grupo, nivel educacional del grupo, etc. Luego, más que centrarse en los espacios de interacciones que se producen entre líderes y seguidores, se aplicó el molde de buscar características estables y relativamente universalizables de las situaciones y, en forma más específica, de los grupos de seguidores. Así, se intentó tipificar las distintas situaciones a las que se podrían enfrentar los líderes y a éstas se les pareó tendencias comportamentales específicas de los líderes.

De este modo, las teorías cambian para no cambiar las relaciones. Las teorías aún no permiten abrir nuevos espacios de relaciones. Las conversaciones se repiten. El liderazgo aún cuando se conciba como un acople (interacción) con la situación, continúa manteniendo su primacía en las habilidades del líder. En ningún momento se hace alusión a la fuerza que tendrían los subalternos para determinar las acciones de los líderes. Lo que es evidente, en este caso, es que a las tendencias comportamentales de orientación a la tarea, a las relaciones y el desarrollo, se agrega la —indispensable— habilidad de los líderes de ser flexibles.

Entender el liderazgo como un fenómeno no esencializable de primacía social, supone aceptar la idea que el liderazgo es *una relación social* que se de-

sarrolla entre el líder y sus seguidores y que se presenta en un determinado contexto socio histórico; es decir, en el marco de un *proceso social*.

Comprender el liderazgo como una relación, sugiere aceptar, entonces, que éste no es un fenómeno de dominio ni del líder ni de sus seguidores, sino que es una relación de mutua interdependencia y codeterminaciones; en donde no sólo son los líderes quienes direccionan los comportamientos de sus subalternos, sino que son éstos —también— quienes influencian y especifican las acciones que toman aquellos. Los proyectos que se diseñan no sólo tienen que ver con lo que los líderes hacen; sino también, con lo que hacen los seguidores; y sobre todo, con los espacios de libertad que se le otorguen a los líderes y a los seguidores para poner de manifiesto sus proyectos y deseos.

Rechazar la noción de esencias, supone rechazar la idea de que alguna vez podamos tener un informe definitivo y objetivo o del individuo o de la situación; ya que aceptamos la idea de que todos estos datos se derivan de reconstrucciones lingüísticas y de hecho no son reproducciones transparentes de la realidad. Si aceptamos la idea de la fuerza productora del lenguaje, entonces, estaremos de acuerdo en que, en la medida que los investigadores insistan en centrar sus estudios en los individuos, ignorando la función que cumplen los trabajadores; entonces, es evidente que se leerá el liderazgo como un fenómeno de posición individual y no como una relación social. Este es un claro ejemplo en donde el lenguaje “constituye” un estado de relaciones laborales, más que “descubre” esas mismas relaciones y, en donde las teorías y modelos desarrollados en la academia no sólo actúan como descripciones inofensivas de la realidad, sino que se constituyen en modelos de reproducción o cambio social; en este caso de mantención o apertura a nuevas posibilidades de relaciones laborales.

Las propuestas constitutivas del liderazgo sugieren que tanto la situación como el líder son, en realidad, una consecuencia de diversos argumentos e interpretaciones que compiten entre ellos por tomar el control. Son construcciones sociales asentadas en nuestras prácticas y relaciones. Lo anterior

no significa que el liderazgo es lo que cualquier persona o grupos de personas desean que sea; sino que es lo que ciertas voces poderosas hacen que sea. Es a esto a lo que nos referimos cuando mencionamos que el gran volumen de producción científica, literaria, cinematográfica, etc. sobre el tema no ha cambiado las prácticas en las actuales relaciones laborales; ya que, la mayoría de estos discursos operan con la racionalidad de entender el liderazgo como una posición que ocupan algunos sujetos dotados de un atractivo especial. Al comunicar esto, se instaura un modelo interpretativo que sólo permite leer como liderazgo aquello que se lo comunica como tal; emergiendo, de esta forma, una dinámica dialógica que reproduce ciertas prácticas sociales. De esta forma, se van cerrando los espacios para evaluar y reconstruir el fenómeno dándole primacía, por ejemplo, a la relación, a las diferencias por género, a las diferencias culturales, etc.

Sostener que las diferentes interpretaciones de liderazgo compiten entre sí por tomar el control y que la comprensión que se impone en lo social está avalada por las prácticas de voces poderosas, no significa aceptar un relativismo respecto al tema, en donde cualquier liderazgo vale. Cambiar la comprensión del liderazgo como una *posición de un individuo* por una comprensión que lo define como una *relación social*, supone que es necesario reorganizar o reinventar las relaciones laborales de una forma tal que, también los seguidores, tengan un papel central y un reconocimiento social del proyecto de organización que se construye y de los logros y metas que las instituciones alcanzan. Supone incluso abrirnos a nuevas posibilidades de relaciones, en donde los líderes pueden no ser necesarios para el éxito organizacional y, en donde pueden ser los seguidores quienes persuadan a sus pares a actuar en una determinada dirección.

Entender el liderazgo como un proceso social implica que es necesario abandonar la interrogante acerca de qué es el liderazgo o qué características tiene un buen líder. Implica comprometerse en buscar respuestas a cuáles han sido los procesos que han posicionado como exitoso o fallido a un particular fenómeno de liderazgo y qué implicancias sociales ha tenido la instauración

de ese particular tipo de liderazgo. De esta forma, adquieren relevancia el conocimiento y la reconstrucción de las condiciones históricas y sociales que han permitido la prevalencia de determinado tipo de relaciones y prácticas laborales.

Asumir un compromiso de estas características, supone ampliar la conversación que desarrollamos sobre el tema. Es preciso, en primer lugar, entender nuestro contexto histórico, darnos respuestas que iluminen el por qué legitimamos determinados estilos de liderazgo y, sobre todo, entender qué perseguimos con las prácticas que instauramos.

### **La necesidad de ampliar la comprensión de liderazgo en el actual contexto organizacional**

Como ya lo habíamos hecho explícito al lector, uno de los intereses que hemos perseguido al desarrollar la conversación que el presente artículo materializa es concebir las teorías sobre el liderazgo como herramientas de cambio social. En este sentido, creemos oportuno describir los cambios que han experimentado las prácticas y relaciones laborales en los últimos años en Chile, con el objeto de evidenciar la necesidad de incorporar nuevas visiones y conversaciones sobre el liderazgo que operen como facilitadores de diversas y variadas formas de concebir el trabajo y las organizaciones.

Nos parece claro que la empresa de la década del '80 dista bastante de las actuales empresas del siglo XXI. Entre las características del nuevo modelo de organización que se ha instaurado en Chile destaca que las organizaciones son planas, en red, flexibles, diversas, globales e internacionales. Estudios empíricos ponen en evidencia que las organizaciones nacionales cada vez se asemejan más a organizaciones internacionales. Estas investigaciones destacan que los cambios más significativos se presentan en el *diseño de cargos y las prácticas de trabajo*; en el aumento del *nivel educacional* que presentan los trabajadores y en *las relaciones laborales* (Abarca, Majluf y Rodríguez, 1998; Majluf, Abarca y Rodríguez, 2000).

En cuanto al *diseño de cargo y prácticas laborales*, los estudios mencionados reportan que las empresas nacionales son más planas, con menos niveles jerárquicos y con mayor descentralización en la toma de decisiones. Los procedimientos administrativos que empleaban muchas personas han sido reemplazados por procesos computacionales; las alianzas y construcción de redes se impone como *la forma de hacer negocio*. Los trabajadores se integran en equipos multidisciplinarios en donde comparte conocimientos y habilidades especializadas. Las descripciones de cargo han mutado de definiciones precisas y claras de lo que debía realizar un trabajador a definiciones amplias, en donde el trabajador debe realizar una gama extensa de tareas y funciones. La presión por la competitividad ha aumentado y la fuerza de trabajo está en un proceso de reducción.

En relación con los *cambios en la educación*, los estudios reportan que el trabajador es más educado, más informado y con un repertorio más amplio de intereses y habilidades. Los puestos de trabajo que requieren de pocas habilidades y conocimientos paulatinamente han sido reemplazados por el trabajo de máquinas. En este sentido, el mundo del trabajo se ha polarizado entre aquellos que, teniendo una alta educación acceden a cargos interesantes y bien remunerados y, aquellos que, al poseer una baja calificación se ven obligados a tomar cargos muy inestables, con poco desarrollo y bajas remuneraciones.

Finalmente, respecto del cambio en las *relaciones laborales*, los estudios reportan dos grandes hitos: la ausencia de estabilidad laboral y la falta de identificación de los empleados con las empresas. Los trabajos de por vida y las carreras funcionarias han desaparecido. Con ello, se ha vulnerabilizado tremadamente el trabajo. La incertidumbre por trabajos bien remunerados y estables aumenta al mismo tiempo que las aspiraciones de empleabilidad de los trabajadores, lo que hace que también los empleados tiendan a movilizarse de empresas en cortos períodos de tiempo; esto acarrea, a su vez, una ausencia de identificación del trabajador con la empresa; a la vez que altera las relaciones sociales que era posible construir con colegas.

Nos parece interesante, entonces, preguntarnos si las clásicas teorías de liderazgo —que como ya lo he repetido en muchas ocasiones, tiende a posicionar a un hombre superdotado respecto de otros— nos ofrecen espacios para explorar relaciones en un contexto en donde se elevan los niveles educacionales, se tiende a la horizontalidad de las relaciones (organizaciones en redes) y es necesario considerar la diversidad cultural y disciplinaria a la hora de conformar equipos de trabajo. Nos parece que una propuesta como la del liderazgo relacional, cambia el foco de atención del líder y permite la acción, reconocimiento y valoración que también los seguidores tienen en el logro de los éxitos organizacionales. En este sentido, los efectos pragmáticos que de esta teoría se derivan parecen presentar una mayor congruencia con los cambios que las organizaciones exigen; a la vez, que posibilita explorar nuevas formas de hacer y entender el trabajo.

Bajo la interpretación del liderazgo como una relación social, nos parece importante ejemplificar algunas propuestas teóricas que han abierto espacios para la reinención de nuevas relaciones laborales.

Agrupando estas propuestas en un continuo que se mueve de lo más conservador a lo más radical, cabe señalar, en forma respectiva, los estudios de Kotter (1990) y Echeverría (2001), por un lado; y la propuesta de los grupos autocontrolados y autogestionados por el otro.

En forma bastante simplificada, Kotter (1990) plantea la necesidad de distinguir entre administrar y liderar; y conecta el liderazgo con el tema del cambio. De esta forma, los líderes serían aquellos que son capaces de persuadir e involucrar en un proyecto nuevo a un grupo de personas. A su vez, Echeverría (2001) sostiene que los líderes que responde eficientemente son aquellos que han implementado una relación de coaching con sus seguidores, en vez de otorgar lineamientos claros y precisos. Es decir, el líder es aquella persona que construye una relación tal con sus seguidores que le permite el desarrollo de sus propias potencialidades. El líder, por lo tanto, se orienta al crecimiento de quienes los siguen. A nuestro juicio, en ambos planteamientos el líder tendría el rol de actuar como un perturbador estratégicamente ori-

tado (Maturana, 1986) ya que más que dirigir las tareas desde una posición, debería ganarse la confianza de su personal, lo que supone una relación de cierta simetría que favorece introducir procesos de autorreflexión sobre el grupo. Al dotar al grupo de poder y empoderar a las personas, se disuelve la fuerza interpretativa de la noción de liderazgo individual.

Desde una perspectiva más radical, se podría pensar en nuevas formas de liderar basada en el autocontrol, autogestión y autoconciencia del grupo. Bajo esta perspectiva, la noción de superioridad del líder pierde sentido, ya que es el grupo, en su conjunto, el llamado a delinejar el curso de acciones que desean y pueden implementar.

### Discusión final

Si aceptamos que las teorías sobre el liderazgo no sólo operan como modelos descriptivos de lo que sucede en la “realidad”; sino que también poseen un poder generativo de la misma, podremos agregar el efecto político -en la construcción de relaciones y organizaciones- que las teorías inevitablemente portan. Así, queda en evidencia que los modelos de liderazgo cambian conforme pasa el tiempo.

En la era actual, caracterizadas por una alta homogeneización en la educación y profesionalización de las organizaciones; así como la multiculturalidad y interdisciplinariedad necesarias para realizar adecuadamente un trabajo, el modelo de liderazgo hegemónico que tiende a esencializar e individualizar al líder impone un marco tan restrictivo que deja sin participación y sin voz a agentes importantes para el devenir organizacional.

Pensar el liderazgo como una relación social, abre los espacios para implementar nuevas prácticas y relaciones laborales y, con esto, desarrollar creativas estrategias que potencian la vinculación “yo - tú” / “nosotros /los otros”.

## Referencias

- Abarca, N., Majluf, N. y Rodríguez, D. (1998). Identifying management in Chile: A behavioral approach. *International Studies of Management and Organization*, 28 (2), 18-37.
- Blake, R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Corsun, D. y Costen, W. (2001). Is the glass ceiling unbreakable. *Journal of Management Inquiry*, 110, (1), 16 –25.
- Echeverría, R. (2001). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.
- Ekval, G. y Arvonen, J. (1991). Change centered leadership: An extension of two directional models. *Scandinavian Journal of Management*, 7 (1), 17-26.
- Fielder, E., Chemers, M. y Maher, L. (1977). *Improving leadership effectiveness: The leader match concept*. New York: John Wiley.
- Grint, K. (1997). *Leadership: Classical ,contemporary, and critical approaches*. Oxford: Oxford Management Readers.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, February, 1-15.
- Kahn, R. y Katz, D. (1960). Leadership practice in relations to productivity and morale. En D. Cartwright y A. Zanders (Eds.), *Group dynamics: Research and theory*. New York: Row Paterson.
- Kotter, J. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review*, May - June, 103-111.
- Lämsä, A., y Sintonen, T. (2001). A discursive approach to understanding women leaders in working life. *Journal of Business Ethics*, 34, 255-276.
- Majluf, N., Abarca, N. y Rodriguez, D. (2000). The world of labor relations. Working paper. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Martina, C., Mundaca C. y Walker, G. (2002). *Tendencias y desafíos para desarrollar el liderazgo. Psicología y Empresa*. Santiago de Chile: Universidad Adolfo Ibáñez.
- Maturana, H. (1986). *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Stogdill, R. M. (1974). Historical trends in leadership theory and research. *Journal of Contemporary Business*, 3, 1-17.