



24303



BA2021000018



THEORETICAL CONSIDERATIONS ON MANAGEMENT AND LEADERSHIP

Abstract

Theoretical Considerations on Management and Leadership was a desk research; It was important to recognize, from a theoretical point of view, the proposals that have been made, in addition to being able to account for the leadership styles up to the moments developed and implemented and to verify if they had been impacted by gender issues. It is a monographic documentary investigation, which sought to broaden the understanding of two key management issues, essential for managers and decision-makers: management and leadership. It was a research monograph of a scientific nature, descriptive in nature. The unit of study were texts or documents that made reference to management, leadership and their typologies. The sampling was intentional non-probabilistic, guided by the criterion of significance. The objectives of the research were: to recognize the theoretical considerations that have been made about management and leadership, describe leadership styles, characterize the influence of gender on leadership and establish the relevance of the transactional style or the transformational style in organizations. The results showed that before starting the approach, it is necessary to delve into what it is to manage, what management should be like and how leadership should be exercised. Leadership styles will depend on the circumstances, the followers and the organization; Gender was not a deciding factor, nor did one style prevail over others, only circumstances dictated the need for a type of leader.

Keywords: management, leadership, power.



24303



BA2021000018



Introducción

El liderazgo es un fenómeno individual con amplias repercusiones sociales, su impacto sobre las instituciones, organizaciones y empresas es ampliamente estudiado a fin de garantizar que contribuya al logro de los objetivos, al cumplimiento de las metas, así como a la sostenibilidad institucional, organizacional y empresarial. La administración como ciencia busca establecer las teorías que permitan comprenderlo, entenderlo y aplicarlo; ahí es donde la gerencia resulta fundamental, a través del establecimiento de estilos gerenciales que concilien características personales con los objetivos de la organización y las necesidades de los grupos internos y del entorno.

De esa manera, los estilos gerenciales deben ser vistos como la forma en que el administrador, jefe, directivo, gerente se convierte en líder y logra influir en los otros para cumplir los objetivos planteados. Se asume de entrada que los líderes deben tener características o rasgos que pueden hacerlos resaltar; pero, además, deben plantearse las circunstancias o generarse la situación que haga que sus características sobresalgan, a lo cual se deben sumar que los seguidores sean susceptibles de ser influidos y proclives a las características distinguidas de ese líder. Por ello, existen diversas tipologías de liderazgo, que varían en los elementos que privilegian, que pueden ser elementos personales, organizacionales, grupales, entre otros, coincidiendo en que no son tipos únicos, se conjugan.

En razón de lo cual, se plantean como objetivos de esta investigación: primero, reconocer las consideraciones teóricas que sobre la gerencia y el liderazgo se han hecho; segundo, describir los estilos de liderazgo; tercero, caracterizar la influencia del género sobre el liderazgo y; finalmente, establecer la pertinencia del estilo transaccional o del estilo transformacional en las organizaciones de hoy día.

Materiales y métodos

Es una investigación documental. Para Bernal (2016: 146) es el “análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al

ISSN: 2739-0381



24303



BA2021000018



para qué se debe administrar, cuál es la necesidad de un gerente líder, cómo debe ser la gerencia, cómo se debe ejercer el liderazgo.

Responder a estas interrogantes lleva a plantearse cómo debe entenderse la gerencia y su ejercicio; al respecto Koontz, Weihrich y Cannice (2016: 4), indican que para entenderlo hay que comprender el alcance de la administración, pues “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.” Estos elementos resultan fundamentales porque toda acción administrativa-gerencial se desarrolla en organizaciones donde las relaciones humanas marcan la pauta; por ello, aseveran Koontz, Weihrich y Cannice (2016: 5), “Los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo”.

Por lo cual resulta esencial plantear y analizar el tema del liderazgo. A juicio de Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), este es un fenómeno muy complejo y no existe unanimidad en la definición e interacción de sus elementos constitutivos, más allá de reconocer que es un proceso de influencia. Así, surgen las preguntas: esa influencia solo importa cuándo deviene de quienes tienen funciones directivas o gerenciales, otra interrogante que surge es si tal influencia debe ser un ejercicio premeditado y planeado para asegurar el cumplimiento de las metas organizacionales; por último, surge la duda de si interesa o no la conformidad y aceptación de los demás para el ejercicio de dicha influencia. Debido a que el liderazgo no es exclusivo de los gerentes/directivos, cualquier persona puede ejercer en determinadas circunstancias y a partir de ciertas características liderazgo sobre un grupo u otro de personas; la asociación liderazgo-poder puede ser una explicación para entenderlo y facilitar el ejercicio de la gerencia y la administración.

Antes de considerar el poder es necesario analizar los elementos que componen el liderazgo, a saber: el líder, la situación o contexto y los seguidores. El líder, es visto por Koontz, Weihrich y Cannice (2016), como aquella persona capaz de dirigir,



24303



BA2021000018



poder castigador, remite a los castigos, amonestaciones o sanciones por el incumplimiento de metas o digresión de acciones que alteren o atenten contra el logro de los objetivos y metas de la organización.

Estilos de Liderazgo

Describir los estilos de liderazgo se inicia, necesariamente, con entender que es el manejo de la influencia y el poder en la organización, a saber cómo se gestiona el logro de los objetivos, la consecución de metas, la toma de decisiones, las relaciones humanas; en fin, cómo el líder administra, gerencia y gestiona la organización y sus recursos. Una primera tipología de liderazgo es la de Weber: quien señala tres tipos de dominación a los que corresponde un tipo de autoridad: racional, es el primer tipo planteado por Weber (2014: 172), indicando que es la “creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando (...) (autoridad legal)”, el liderazgo descansa en las normas formal y legalmente establecidas.

Tradicional, es el segundo tipo presentando por Weber (2014: 172), señalando que es la “creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición (...) (autoridad tradicional)”; el liderazgo se liga a las costumbres. Carismático: el tercer tipo esbozado por Weber (2014: 172), advirtiendo que se relaciona con la “entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (llamada) (autoridad carismática)”, es el liderazgo de magnetismo.

Otra clasificación, de liderazgo surgió de los estudios de la Universidad de Iowa conducidos por Lewin y sus colaboradores en 1939, donde se fijan tres tipos de estilo de liderazgo gerencial a partir de su influencia para la efectividad de la actividad organización. Para Robbins y Coulter (2018), se tiene: autocrático, líder que prefigura cómo han de hacerse las actividades, la toma de decisión es unilateral. Democrático, líder participativo, delega autoridad y responsabilidad, impulsa la retroalimentación; además, involucra a los empleados en la toma de decisiones. Liberal, apunta al estilo de liderazgo gerencial que cree en las capacidades y potencialidades del equipo de trabajo y ellos son los llamados a decidir cómo afrontar la actividad organizacional.



24303



BA2021000018



También, se encuentra la clasificación de estilos de liderazgo gerencial generada a partir de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio. Robbins y Coulter (2018), dicen que se establecen dos dimensiones base de la conducta de un líder: una, nominada estructura inicial, remite a la conducta del líder orientada a la definición de funciones para alcanzar las metas de la organización; otra, consideración, alude al grado en que un líder es capaz de sentir empatía por los miembros de la organización traducida en confianza y respeto. A partir de ello se establecen cuatro tipos de liderazgo: líder de estructura baja y consideración elevada, no establece funciones y es muy empático; estructura baja y consideración elevada, no establece funciones y es poco empático; estructura elevada y consideración elevada, establece funciones y muy empático; estructura elevada y consideración baja, establece funciones y es poco empático.

Los estilos de liderazgos gerenciales configurados a partir de los estudios del grupo del Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, encabezados por Likert, Katz, McCoby, Kahn y Seashore; buscando determinar las conductas de los líderes que se relacionan con la efectividad del desempeño es otra tipología. Robbins y Coulter (2018), la recogen, se plantean dos tipos de liderazgo: uno, centrado en el empleado, es el líder que promueve el relacionamiento interpersonal, considera las necesidades de los empleados en función de su diversidad e individualidad; otro, centrado en la tarea, su objetivo es elevar la productividad a través del cumplimiento de las actividades previamente establecidas, su interés está en los factores técnicos. Adicionalmente, estos estilos de liderazgos se ven matizados, recogen Robbins y otros (2018), por: la situación, el tipo de grupo, la tarea y los subordinados.

Una última tipología a destacar surge del enfoque situacional desarrollada por Tannenbaum y Schmidt en 1958. Chiavenato (2019: 297), detalla que refiere a los “patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para establecer relaciones con los subordinados. Relacionando el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad otorgado a los subordinados en la toma de decisiones”. Explica Chiavenato (2019), puede ir desde total control, el líder toma la



24303



BA2021000018



decisión y la transmite, hasta la mayor libertad de acción, los subordinados ayudan a tomar la decisión siguiendo normas; pasando por el líder vende la idea, permite preguntas, modifica la decisión, recibe sugerencias, establece límites e indica que el grupo tome la decisión.

Liderazgo según Género

Caracterizar la influencia del género sobre el liderazgo se debe hacer sin prejuicios ni ideas preconcebidas que tienden a desvirtuar la comprensión de los hechos. No existe un mejor líder, no es cierto que existan características, rasgos o conductas que identifiquen y cataloguen a un líder; se ha demostrado en mucho que el liderazgo depende de las circunstancias, de los grupos y de las personas que lo componen, por ello se habla del liderazgo situacional. En ese sentido, la forma de entender el mundo, de relacionarse con los demás, las características intrínsecas personales y profesionales inciden en su manera de ejercer la influencia y de actuar con respecto a otros; los valores que sustenten la conducta humana harán proclives a las personas a aceptar las acciones de otros y decidir si pueden ser seguidas.

Al respecto, indican Robbins y Coulter (2018), que en los últimos tiempos se han venido haciendo estudios de la influencia del género sobre el liderazgo, los hallazgos han sido variados; las conclusiones aluden a que hombres y mujeres emplean estilos diferentes. Las mujeres, relatan Robbins y Coulter (2018), procuran que la toma de decisiones sea participativa-democrática, donde la información es libre, el poder es compartido, sustentado en la empatía. Los hombres, exponen Robbins y Coulter (2018), por lo general procuran ser más directivos, basarse más en el poder, la autoridad y el control, emplean las gratificaciones y recompensas como fórmulas para el logro de los objetivos organizacionales, pues resulta esencial el logro de las metas. Empero, los estilos de liderazgo suelen invertirse por el ambiente, si es un entorno machista la líder tiende al autoritarismo, si es feminista el líder tiende a la participación.

Finalmente, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), aseveran que las circunstancias pesan en el liderazgo, pues los rasgos que se consideran conforman dicho fenómenos se pueden encontrar en cualquier persona, no importa su género; lo relevante es la



24303



BA2021000018



uno de los tipos ideales de liderazgo más antiguos, una de las primeras conceptualizaciones es la weberiana, de hecho su impacto en la sociedad es profundamente fuerte, caso Hitler, Stalin, Juan Pablo II, Mijaíl Gorbachov, por nombrar algunos. No obstante su interés para las ciencias administrativas es reciente, aunque se ha reconocido su importancia para el logro de los objetivos de la organización.

Conclusiones

Para responder al objetivo de reconocer las consideraciones teóricas que sobre la gerencia y el liderazgo se han hecho se debe partir de la administración misma, en el entendido que es proceso que mediante la planificación, la organización, la dirección y el control (proceso administrativo) se hace posible el uso eficiente de los recursos para la consecución de los objetivos de la organización. Remitiendo, entonces, al binomio gerencia-liderazgo, donde la primera alude a encontrar la mejor forma de alcanzar esos objetivo, el segundo a la influencia que se puede ejercer en otros para que coadyuven a ese logro.

Esto permite describir los estilos de liderazgo que están claramente definidos en los textos, además, es necesario decir que se configuran a partir de cómo ocurre la influencia en las personas y así se encuentran los tipos: autoritario, carismático, tradicional, liberal, democrático, aquel que responde más a los objetivos que a las personas o a la inversa, acorde a la situación o a la necesidad. Sin embargo, cada líder tendrá un conjunto de herramientas para conseguir esos objetivos, que pueden ser: internas, como rasgos de personalidad, habilidades y destrezas; externas, devenidas de la autoridad y el poder que le confieren tanto su posición en la estructura organizacional como sus rasgos personales.

En cuanto al tercer objetivo, caracterizar la influencia del género sobre el liderazgo, se puede decir con claridad que la literatura muestra que no importa si es una lideresa o si en un líder, lo relevante es que el liderazgo que se ejerza sea efectivo, eficiente, contribuya al logro de los objetivos, no cree conflictos y posibilite la conciliación y sinergia organizacional. Puesto que, a esto es que están llamado los líderes en las organizaciones, públicas o privadas.

ISSN: 2739-0381



24303



BA2021000018



Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española: poder*. [En línea] <http://dle.rae.es/?id=TU1KCfY|TU2nLTO>. [Consulta: 2021, junio 12].

Robbins, S. y Coulter, M. (2018). *Administración*. México, Prentice Hall. 13va. Ed. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

Salkind, N. J. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.

Weber, M. (2014). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Argentina, Fondo de Cultura Económica.

Semblanza del autor

Alberto José Cadevilla Soto

C.I. N° 12.090.330

Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales (UC),
Magíster Scientiarum en (MSc.) Administración Mención
Gerencia General (UNELLEZ), Politólogo, *Cum
Laude* (ULA). Profesor Agregado UNELLEZ – VPA.
Correo: albertocadevillasoto@gmail.com

