

## Editorial

# Liderazgo y estilos de dirección

**VERENA GONZÁLEZ CABO**

Directora de la Revista Gestión y Desarrollo  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Buenaventura Cali  
vgonzale@usbcali.edu.co

**LUIS FERNEY BONILLA BETANCOURT**

Profesor de tiempo completo  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Buenaventura Cali  
lfbonilla@usbcali.edu.co

En las organizaciones se establecen estructuras ligadas al quehacer, a la cotidianidad y al ir y venir de un día a día, que expresan su razón de ser en la producción y en el empleo de un país. Cada empresa tiene un comportamiento particular que ha ido construyendo año tras año y constituye su sello diferenciador frente a las demás. Esto, sin lugar a dudas, pone de manifiesto la cultura organizacional y a través de ella los dirigentes de la organización se enfrentan a la gestión de las personas, los recursos de todo tipo y el tiempo, entre otros, para buscar su optimización.

Para encontrar los factores del éxito o del fracaso que hacen que las empresas sean consideradas "exitosas" o no, se hace necesario revisar quién o quiénes están asumiendo retos, dificultades y oportunidades en un mundo globalizado que requiere dirigentes líderes

que han entendido las funciones que les permiten visionar la empresa como un todo.

Para comprender en qué consiste el trabajo del director de una empresa, se hace necesario revisar los conceptos de Henry Mintzberg (Mintzberg, 1973), quien a través de estudios investigativos a directivos en diversos países y a su vez revisando exhaustivamente otros estudios de la misma naturaleza, le ha dado respuesta a este interrogante complejo. Lo que ha encontrado y a la conclusión a la que ha llegado sobre el trabajo directivo es que "[...] este abarca funciones interpersonales, informativas y decisorias" y además sostiene que "[...] el buen directivo es una persona introspectiva que irá aprendiendo a través de las situaciones".

Con base en lo anterior, es importante reconocer que frente a lo hallado por Mintzberg en su investigación, la realidad de algunas organizaciones de hoy es que los directivos se enfrentan, por ejemplo, a llevar a cabo actividades diversas y dispersas, en algunas ocasiones sin la reflexión y la planeación requeridas. No existe una programación del tiempo, lo que los hace responder constantemente a las necesidades del momento (ser reactivos). La comunicación verbal adquiere gran importancia y, generalmente, toda la planificación del directivo se encuentra en su cabeza sin ningún soporte documentado que permita comprender la lógica de la empresa. Es común encontrar que un gerente puede estar sobrecargado, pero le es difícil delegar su trabajo. En conclusión, su labor se caracteriza por la brevedad, la fragmentación y la comunicación oral, y son estas particularidades las que obstaculizan su buen desempeño.

El directivo está inmerso en un mundo de relaciones, puesto que no solo les presta atención a todas aquellas relaciones externas<sup>1</sup> que se encuentran por fuera de la organización y son indispensables para su sostenimiento, sino que es responsable de toda una unidad, lo que lo lleva a ser responsable del trabajo del personal a su cargo. Todo su actuar se estaría evidenciando no solo como esa cabeza visible y reconocida por todos, sino por ser un líder que tiene que motivar y estimular a sus colaboradores para que cumplan los objetivos de la organización.

La gestión debe reconocer, además, que la organización está influenciada por círculos de poder y por lo tanto es "[...] intrínsecamente política, en el sentido de que debe encontrar la manera de ordenar y dirigir entre gente con diversos potenciales y conflictos de intereses, por lo tanto se puede aprender mucho acerca de estos problemas y la legitimidad de la gestión empresarial como proceso de gobierno" (Morgan, 1998). Las habilidades del directivo requieren la inclusión de un carácter político que se fundamente en la ética y constituya la base de una administración capaz y honesta que permita concretar los resultados esperados.

No tendría sentido la presencia del líder si no hay personas a las cuales liderar. Por lo tanto, no es posible hablar de liderazgo sin tener en cuenta un elemento importante: el grupo de personas que tiene a cargo el directivo. En otras palabras, el reto que tiene cualquier gerente, tal como lo afirma Sánchez (2008), es "[...] la definición y administración adecuada del comportamiento y las relaciones entre las personas". A ese respecto, Ivancevich, Gibson y Donnelly (como se citó en Sánchez, 2008) afirman que "el elemento humano debe ser

---

1. Dentro de las relaciones externas o de enlace, se encuentran aquellas relaciones que el directivo tiene con proveedores, colegas del mismo nivel, personas ajenas a su unidad, clientes, socios, etc.

observado, interpretado y encauzado si deben funcionar una gerencia y un liderazgo decisivos, oportunos y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante”.

En palabras de Dewey, el éxito de esta relación entre líderes y seguidores puede basarse en la combinación entre autoridad y libertad, que nace de la conjunción entre la autoridad como mecanismo para conservar la estabilidad, y la libertad individual como la fuerza que introduce el cambio intencionalmente. Debe tenerse claro que operan juntas, más allá de la falsa creencia de que son contrarias y distantes por su naturaleza aparentemente opuesta (Dewey, 2005).

En términos generales, el análisis del liderazgo debe abordarse desde la perspectiva de la interacción con otros, como un proceso de grupo al que todos sus miembros pueden contribuir. Este proceso es el mecanismo que hace que el grupo pase de un estado de realización a otro. La esencia para el desarrollo de ese proceso es la influencia, la cual hace que una persona tome un curso de acción o asuma un comportamiento determinado que debe estar influenciado por el carácter ético y el uso de conocimientos complementarios al contexto empresarial. En palabras de Drucker, Maciariello y Linkletter (2012), un “[...]arte liberal: liberal porque se trata de los fundamentos del conocimiento, el autoconocimiento, la sabiduría y el liderazgo; es arte, porque requiere destreza y diligencia”. Es aquel tipo de líder que no solo actúa por la satisfacción de sus logros personales, sino que también piensa en la empresa más allá de los términos financieros e incorpora en sus capacidades de dirección conceptos provenientes de ciencias como la filosofía, la antropología, la psicología y la historia, entre otras, que aportan al reconocimiento de su entorno tanto en términos empresariales

como de la realidad social que afrontan los grupos humanos, como lo son las empresas.

No se puede olvidar que el liderazgo se ha relacionado con el poder, entendido como la capacidad que se tiene para cambiar una circunstancia o situación. En las organizaciones, el poder se transforma en autoridad; es decir, en la posibilidad de tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas y ejercer mando o control sobre ellas. Se podría concluir, entonces, que en el contexto organizacional el liderazgo se entiende como el papel que desempeña el miembro de un grupo o equipo de trabajo, quien en razón de su competencia técnica, humana y cognoscitiva está en condiciones de ayudar, motivar y dirigir las acciones de los demás para alcanzar unos objetivos, independientemente de la función que ejerza en la entidad.

El liderazgo y los estilos de dirección son el reflejo de ciertas características del individuo que las pone a disposición de las organizaciones para el logro de fines específicos. Adicionalmente, dependen de las capacidades para establecer relaciones interpersonales y del desarrollo de la personalidad y se manifiestan a través de los comportamientos y modos de expresión en la cotidianidad de ese individuo dentro de la organización. Es decir, el liderazgo y los estilos de dirección son una forma de mediar entre los objetivos que desea alcanzar la organización y la gestión de las personas que la conforman.

En el liderazgo se analizan tres elementos básicos: el individuo (ese líder como tal y sus características personales), la situación (el ambiente actual donde se ejerce el liderazgo y donde actúan el líder y seguidores) y el grupo (características sociales, actitudes, problemas y necesidades). A partir de aquí se determina el estilo de liderazgo presente en el dirigente y se adecúa a la organización.

De acuerdo con esos tres elementos se configuran los estilos de liderazgo, los cuales se enfocan en dos elementos: la orientación hacia las tareas (enfoque autoritario) y la orientación hacia las personas (enfoque de apoyo), los cuales de acuerdo con la teoría, se enfocan al resultado o a las personas. Según Zapata y Rodríguez (2008), el estilo del liderazgo hace referencia a los comportamientos de un líder al guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación con la toma de decisiones. La contribución al liderazgo consiste en hacer una conceptualización de los estilos apropiados para determinadas situaciones mediadas por el contexto. No se puede hablar de un liderazgo universal, puesto que tanto los contextos como las organizaciones son diferentes. Al respecto, Korman (1996, como se citó en Zapata y Rodríguez, 2008) señala que la contribución valiosa que hacen los estilos de

liderazgo a la literatura administrativa sería la conceptualización sistemática de los estilos apropiados en las diferentes situaciones, para garantizar un liderazgo efectivo.

### Referencias

- DEWEY, J. (2005). Autoridad y libertad. *Polis*, 10. doi: 10.4000/polis.7442
- DRUCKER, P., MACIARIELLO, J. & LINKLETTER, K. (2012). *El arte perdido de la gerencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- MINTZBERG, H. (1973). *El trabajo del directivo*. Nueva York: Harper and Row.
- MORGAN, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- SÁNCHEZ, I. D. (2008). "Los estilos de dirección y liderazgo. Propuesta de un modelo de caracterización y análisis". En: *Revista Pensamiento & Gestión*. No. 25.
- ZAPATA, A. y RODRÍGUEZ, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional*. Cali: Universidad del Valle.