

LA MODERNIZACION COACTIVA Y LA GLOBALIZACION: ELEMENTOS BASICOS PARA LA ELABORACION DE UN MARCO TEORICO EN TORNO AL FENOMENO DEL LIDERAZGO

Jaime Ramírez Faundez
Bertha Lozano Avilés

Profesores investigadores del Depto. de Administración de la UAM-A

El objetivo de este trabajo, es ubicar líneas de pensamiento y elaboraciones teóricas que permitan mayores niveles de comprensión y una más nítida conceptualización del fenómeno del liderazgo en las organizaciones. Tal propósito se ubica como parte de un esfuerzo colectivo que tiene como fin, delimitar un marco teórico para el proyecto de investigación denominado "Educación y gerencia en México. El perfil de una nueva generación de administradores", actualmente en desarrollo en el Departamento de Administración de la UAM-A.

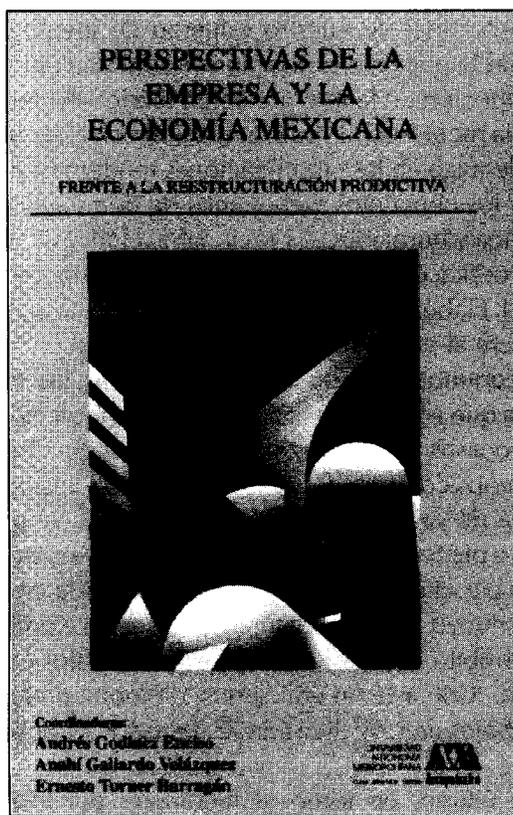
Este proyecto de investigación, vinculado al programa del área "Gestión del desarrollo organizacional de la empresa mexicana", tiene como una de sus metas principales definir los conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas que deberían poseer aquellos individuos responsables de las tareas de dirección (llámense gerentes, ejecutivos, empresarios o administradores) de las organizaciones. En otras palabras, nos interesa ubicar las cualidades y conocimientos básicos de un administrador que debe trabajar en organizaciones sometidas a intensas y radicales modificaciones, tendiente a una rápida apropiación de un nuevo paradigma del quehacer eficiente, condición imprescindible para insertarse competitivamente en las nuevas condiciones que imponen: por una parte, el mercado

global y por otra, los brutales procesos de modernización coactiva que nuestras sociedades están experimentando en este final de siglo.

Estos dos procesos la globalización de la economía y la modernización coactiva, conjuntamente con el fenómeno de la singular dinámica que adquiere el desarrollo tecnológico, en el marco de este trabajo, se presentan como un conjunto de condiciones necesarias, para interpretar el resurgimiento del interés en torno a este peculiar fenómeno del liderazgo en las organizaciones. Sin embargo, no es sólo un criterio de moda el que anima a esta investigación. Pensamos, además, que el estudio del liderazgo propicia una adecuada introducción para abordar tan amplio objeto de estudio como es el planteado por este proyecto colectivo de investigación.

Las razones que motivaron esta elección son de variada índole pero, indudablemente predominan las de tipo heurístico, de entre ellas: i) formulación e identificación de los constituyentes; ii) localización del problema y; iii) elección de la estrategia.

i) Sabemos que uno de los problemas básicos de cualquier investigación es formular el problema con claridad, la cual se ve facilitada mediante la averiguación de las condiciones necesarias y suficientes que posibilitan la determinación del problema. Recorde-



mos, nos interesa saber cuales serían las cualidades y conocimientos requeridos para los administradores, cuestión de gran extensión y complejidad, características que se ven exacerbadas cuando se las considera al interior de organizaciones sujetas a radicales procesos de transformación.

ii) La localización del problema se ve facilitada iniciando el análisis con el estudio del fenómeno del liderazgo, pues ayuda a precisar el carácter de los procesos involucrados (estratégico) permitiendo, al mismo tiempo, ubicarlo como un problema en que la comprensión exige un acercamiento interdisciplinario, privilegiando, en este informe de una investigación en proceso, el nivel descriptivo sobre el clasificatorio y el explicativo.

iii) La elección de la estrategia. El fenómeno de liderazgo en las organizaciones posibilita la integración y una presentación articulada de problemas cuya relación es a primera vista evidente, pero sin embargo, el carácter de dicha vinculación, así como sus determinaciones recíprocas no es tan obvio, sino más bien, pertenece a un debate que está lejos de ser agotado. Además, nos introduce de manera inmediata en un problema cuya resolución es imprescindible en una investigación de esta naturaleza. Nos referimos a las determinaciones de los procesos sociales. Para ello, ubicamos el fenómeno del liderazgo como un fenó-

meno propio de la esfera del poder social, y que al igual que ellos está sujeto a una doble determinación, comprendida a partir del principio teleológico (metas y aspiraciones que otorgan el sentido al obrar humano) y del principio causal (determinaciones objetivas). Con ello valorizamos tanto la capacidad que poseen los individuos (particularmente aquéllos ubicados en posiciones formales de poder), para impregnar de sentido la actividad en las organizaciones; así como la importancia que tienen los procesos (al interior de los cuales esta actividad se desarrolla), para la determinación del resultado final de dicha actividad, pues estos procesos, de carácter objetivo, imponen límites y coacciones a la actividad de los individuos y de sus comunidades, a la vez que la potencian.

Por otra parte, el fenómeno del liderazgo, ayuda a la estrategia de la investigación pues permite que la misma, no se detenga en la descripción y explicación de fenómenos sociales de carácter teórico sino que también, nos dirige hacia los problemas de naturaleza práctica, esto es, hacia los saberes y destrezas propias del ámbito tecnológico, que son imprescindibles cuando se tiene en cuenta que el propósito final del trabajo se dirige a una cierta definición de los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas por los administradores.

Pensamos, de este modo, incrementar la probabilidad de éxito de la investigación, el cual será medido en relación al esfuerzo de síntesis y descripción de las articulaciones y determinaciones recíprocas de las tendencias que animan una serie de procesos que se despliegan a escala planetaria, habitualmente presentados como fenómenos de propósitos y naturalezas diferenciadas pero, sin embargo, complementariamente acuden y refuerzan los grandes cambios que afectan al conjunto de las organizaciones económicas, políticas y sociales de la comunidad mundial a finales de siglo. Nos referimos a tres tipos de procesos:

a) El acelerado progreso científico-tecnológico que en el ámbito de la organizaciones modifica radicalmente sus estructuras para adaptarse a características de un nuevo paradigma del quehacer eficiente;

b) Al proceso de globalización económica caracterizado fundamentalmente por la implantación coactiva de una misma forma de valorización del trabajo social y el surgimiento de las empresas generadoras de valor-conocimiento;

c) El proceso de reforma del Estado y las nuevas formas de acumulación y de legitimación del poder social en el contexto de una modernización coactiva.

Ahora bien, el fenómeno que necesita explicación –en el ámbito de nuestro trabajo, es la naturaleza y los vínculos recíprocos de dependencia de un conjunto particular de procesos que precipitan cambios esenciales en el seno de las organizaciones tanto económicas, como políticas y sociales, sobre todo, en los aspectos de la gestión; de las estructuras organizacionales y los paradigmas de eficiencia. Además, buscamos comprender cómo y en qué formas –al interior de estos procesos– se posibilita una actividad teleológicamente predeterminada (ya sea ésta individual o colectiva) en el seno de las organizaciones.

En torno a la naturaleza de las determinaciones que precipitan los cambios en las organizaciones, asumimos la hipótesis de una doble determinación de los procesos sociales. Las causas objetivas o subjetivas, por sí solas, no pueden dar una respuesta adecuada en relación a las causas necesarias y suficientes requeridas por los cambios sociales.

Para efectos de esta investigación, resaltamos las determinaciones de carácter subjetivas. Aquí encontramos otra ventaja en la utilización del fenómeno del liderazgo en las organizaciones. La conceptualización teórica del liderazgo como una manifestación particular del poder social, nos evita entrar en la polémica sobre la preminencia ya sea de las determinaciones individuales o colectivas en el cambio social. También, quizás, nos permitiría conocer los motivos que otorgan validez a la relevancia que actualmente se otorga a los sujetos individuales (y como consecuencia la desaparición o pérdida de fuerza de los sujetos sociales) y; por otra, conocer los roles socialmente asignados a esta función de liderazgo en las condiciones de una economía globalizada –particularmente las condiciones de incertidumbre que genera la expansión de la competencia–, y en las modificaciones que se observan en las instituciones y formas de dominación social a partir de la implantación de este proceso de modernización coactiva. Lo anterior, en tanto nos interesa una respuesta acerca de las razones que expliquen, de manera suficiente, el por qué se hace necesario recurrir nuevamente al concepto de liderazgo y al mismo tiempo, conocer de una manera más apropiada los saberes, conocimientos, habilidades y destrezas que estos líderes requieren para dirigir eficientemente las organizaciones modernas y competitivas que exige nuestro desarrollo social y económico. Nos preocupa intervenir de manera eficaz en la formación de los sujetos que intervienen en estos procesos sociales, particularmente en los ámbitos de la gestión empresarial y de la gestión pública, ello constituye el

propósito final de nuestro esfuerzo de investigación del cual la presente exposición es sólo una parte.

En función de la interpretación teórica del fenómeno de la modernidad y su vinculación con el fenómeno del liderazgo en las organizaciones modernas, utilizaremos los conceptos weberianos de dominación (carismática y burocrática) y racionalización, así como la teoría crítica de la modernidad planteada en los trabajos de J. Habermas y C. Offe, particularmente en lo que se refiere al poder social y a su legitimidad.

A continuación, buscaremos vincular las nuevas formas que adoptan los procesos de acumulación con los procesos de valorización del capital. Con ello podríamos comprender el surgimiento de una medida distinta de valorización del trabajo social (se privilegian los bienes-conocimiento) y que a su vez, exige un nuevo paradigma del quehacer eficiente y la creación de un nuevo tipo de organización que se ejemplifica en el ámbito económico en la empresa valor-conocimiento. Con este fin utilizamos, de forma preferente, los trabajos de I. Wallerstein, C. Pérez, P. Drucker y L. Sicca.

Por último, en torno al fenómeno del liderazgo hemos procurado una extensa revisión de la literatura disponible destacando los trabajos M. Crozier, de G. Zaid, C. Matus, D. Casares y C. Llanos.

Bajo la guía de los aportes teóricos de los autores mencionados hemos dividido el trabajo en dos grandes grupos de problemas, pero que sin embargo están íntimamente conectados. El primero se refiere a la comprensión y apropiación teórica de la problemática de las organizaciones en una etapa de modernización coactiva, entendiendo por ello esta peculiar situación de transición forzada y acelerada que están sufriendo las organizaciones en México (no sólo en el ámbito privado sino que también en el sector público) a partir de las coacciones emanadas de los procesos de globalización y de innovación tecnológica. El segundo; procura identificar –al interior de estos procesos de cambios globales, de sus tendencias y determinaciones– los ámbitos, límites y potencialidades de la acción individual y colectiva, tendientes a imprimir un sentido a estos eventos que presagian cambios fundamentales en el conjunto de las instituciones sociales, económicas y políticas de nuestra sociedad.

En función del fin explicativo del trabajo, hemos ordenado la exposición en la siguiente forma. Primero, iniciamos la discusión con una introducción a la problemática general de la transición hacia una sociedad moderna y la pérdida de vigencia de los criterios tradicionales de legitimación del poder social. Todo

ello, con el objeto de conceptualizar el proceso de modernización coactiva y las formas en que cristaliza el poder social. Continuamos con los intentos de conceptualizar y ligar teóricamente los problemas de la globalización, el progreso tecno-científico con los fenómenos de la transformación de las organizaciones y el nuevo paradigma del quehacer eficiente, a partir de los procesos de acumulación y valorización del capital. Como tercer punto, proseguimos con una revisión de la literatura acerca del liderazgo, procurando una síntesis crítica de las principales propuestas y conceptualizaciones. En cuarto lugar, un ejercicio de coherencia a modo de conclusión. De esta manera, se trata de probar la necesaria conexión entre los grupos temáticos anteriormente descritos.

Por último, algunas advertencias de carácter metodológico. El objetivo de este trabajo es la presentación de sistemas problemáticos, esto es, de un conjunto parcialmente ordenado de problemas bajo una secuencia dispuesta en orden de prioridad lógica en torno al problema elegido, el liderazgo en las organizaciones propias de una economía global y de la modernidad coactiva. La investigación arranca con la percepción de que el acervo conocimiento disponible es insuficiente para manejar determinados problemas. Sin embargo, el trabajo de investigación está diseñado como un esfuerzo de largo aliento y a medida de que progresa, la investigación misma corrige o hasta rechaza las proposiciones de carácter provisorio.

Nuestra investigación se concibe como ensayos realizados paso a paso, bajo procedimientos iterativos, con el fin de obtener un progresivo perfeccionamiento de una solución aproximada. Es un método de aproximaciones sucesivas donde se obtendrán verdades parciales, más que completas y finales. El método procura identificar errores e intenta obtener aproximaciones de orden superior. Pensamos que esta sería la mejor manera de establecer mapas de las estructuras de los varios dominios fácticos, a través de una reconstrucción conceptual de una estructura objetiva de los acontecimientos, tanto de los actuales como de los posibles.

Como resultado de la aplicación de este método las referencias se presentan en un estadio de contrastación, y por ello, difícilmente posibilitan el diseño de una acabada estructura conceptual. Por lo mismo, la virtud didáctica de las referencias extensivas, esto es, su proximidad a la experiencia ordinaria, resultan inadecuadas para introducir términos y conceptualizaciones ambiguas de significados, lo que es propio de esta etapa del trabajo. La estrategia de la investiga-

ción incluye tres niveles de análisis: nivel de descripción; nivel de clasificación y; nivel de explicación. El trabajo que presentamos para su atención pretende más que una explicación final y válida de la problemática una descripción profunda que facilite la integración de conjuntos problemáticos de fenómenos, mediante los cuales se puedan vislumbrar sus estructuras, funcionamiento y evolución. Ofrecemos de antemano disculpas ante el reproche de que nuestro trabajo se detiene en el nivel descriptivo. Los materiales son todavía muy pocos para permitir intentos de explicación válidos.

I. La transición coactiva hacia la modernidad

En esta parte del trabajo queremos ubicar la modernización coactiva que sufren las organizaciones en un contexto más general. Bosquejaremos superficialmente, alguno de los elementos esenciales con los cuales se ha caracterizado la problemática general de la transición hacia una sociedad moderna y la pérdida de vigencia que experimentan las formas tradicionales de legitimación. Con ello, buscamos conceptualizar de manera más precisa el fenómeno de modernización coactiva a partir de una reconstrucción del cambio institucional que viene inducido por la ampliación de



Foto: Archivo de la Fundación Manuel Buendía

los subsistemas de acción racional con respecto a fines y el progreso tecnológico. Quizás de esta manera, podríamos aproximarnos con mayor propiedad hacia esta peculiar y extraordinaria persistencia de las formas institucionales tradicionales, derivando desde aquí una explicación para la heterogeneidad de las instituciones, estructuras y sistemas productivos que es posible encontrar en México y que estarían irremediablemente condenadas a desaparecer, como consecuencia de este proceso de homogenización desplegado a escala planetaria, para ser remplazadas por estructuras "modernas y eficientes".

Max Weber introduce dos conceptos claves para la comprensión de la modernidad: el concepto de racionalidad y el de dominación. Ambos tenían como objetivo la comprensión de un proceso social específico, esto es, se refiere a la naturaleza misma de la actividad económica capitalista que establece una vinculación social regulada por el derecho privado y por la dominación burocrática.

Veamos el primero. Por racionalización, Weber entiende dos tipos de fenómenos. En primer lugar, la ampliación de los ámbitos sociales que quedan sometidos a los criterios de la decisión racional. En segundo lugar, el proceso de industrialización del trabajo social y a través de ello, la extensión de la racionalidad en relación a fines al resto de facetas o niveles en los cuales se desarrolla la vida social. En ambos casos se trata de la imposición de un mismo tipo de acción basada en la razón instrumental sin embargo, también se diferencian. En lo que respecta a las diferencias en el primer caso, se refiere a los criterios para la selección de una alternativa de entre las posibles. En el segundo, nos referimos a los criterios utilizados para la organización de los medios.

El fin explicativo de la racionalización para Weber es, primordialmente, el análisis de las distintas repercusiones que el progreso científico-técnico tienen sobre el marco institucional de las sociedades que se encuentran sometidas a un proceso de modernización. Este interés no es exclusivo, fue compartido por toda la teoría sociológica clásica, incluso hasta la nueva síntesis propuesta por Parson en *La estructura de la acción social*. Todos estos esfuerzos, giraron en torno del problema de la reconstrucción conceptual del cambio institucional que viene inducido por la ampliación de los subsistemas de acción racional con respecto a fines.

En este punto conviene precisar el concepto de acción racional. Apoyándonos en los trabajos de Habermas podríamos definir el concepto como la com-

binación entre la acción instrumental y la elección racional. En este sentido, podemos decir, que la acción instrumental se orienta por reglas técnicas que descansan sobre el saber empírico. A partir de este saber se deducen reglas tendientes a realizar pronósticos sobre sucesos observables en la esfera de la vida social. La acción racional busca organizar los medios más adecuados, según criterios de un control eficiente de la realidad. Por su parte, la elección racional está basada más bien en la acción estratégica que en este caso sólo depende de la valoración correcta de las alternativas de comportamiento posible, lo que puede obtenerse únicamente por medio de una deducción hecha con el auxilio de valores y máximas. Otro concepto clave para la comprensión del cambio institucional es el de dominación que según Weber es: la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos o para toda clase de mandatos.

Weber afirma que toda empresa de dominio que requiera una administración continua necesita por una parte, la actitud de obediencia en la actuación humana con respecto a aquellos que se dan por portadores del poder legítimo y, por otra parte, por medio de dicha obediencia, la disposición de aquellos elementos materiales eventualmente necesarios para el empleo físico de la coacción. El Estado se define entonces como una relación de dominio de hombres basada en el uso de la coacción legítima y para que subsista se hace necesario que los dominados se sometan a la autoridad de los que dominan en cada caso. Existen tres principios o motivos de legitimidad. Primero, la autoridad del pasado, de la costumbre consagrada por una validez remota y por la actitud habitual de su observancia, que denomina tradicional. Segundo, la autoridad del don de gracia personal, extraordinario, del carisma y; por último, aquella dominación efectuada en virtud de la legalidad, o sea, con base en la validez de un estatuto legal y de la competencia objetiva fundada en reglas racionalmente creadas. Nos detendremos en la dominación carismática y la racional-legal.

El poder carismático, por principio, está situado fuera de lo habitual y pertenece a lo extraordinario y por consiguiente, está más allá del conjunto duradero y ordenado de acciones que tienen como objetivo la previsión sistemática para la satisfacción de las necesidades materiales. Por ello, el dominio carismático busca la satisfacción de aquellas necesidades que escapan de las exigencias planteadas por la cotidianidad, aunque, como veremos más tarde, este poder pueda ser utilizado como fundamento de derechos

adquiridos y, en esta función y sólo en ella, se convierte en un elemento integrador de las actividades cotidianas.

Este poder extraordinario se basa en la consagración personal y en la autoridad ejercida por jefes "natos" en tanto portadores del carisma, que se define como una gracia rigurosamente personal, cuya singularidad reside en el hecho de que no es accesible para todos. Sin embargo esta gracia singular, emanada de fuerzas mágicas o divinas, sólo se constituye como parte del carisma en tanto se ubica en una situación extraordinaria, esto es, son los hechos o acontecimientos fuera de lo común los que hacen despertar las potencias carismáticas y a su vez, toda capacidad fuera de lo común hace brotar una creencia carismática. Los jefes carismáticos no desempeñan ninguna profesión aprendida mediante un saber especializado y practicada mediante una remuneración, sino que son, únicamente, aquéllos portadores de dones específicos del cuerpo y del espíritu, dones estimados por los demás como sobrenaturales.

El carisma no presenta ninguna estructura ni procedimientos sistemáticos ni ordenados, conoce solamente determinaciones internas y límites propios. Es y puede ser regularmente distinto desde el punto de vista cualitativo, ya que de su mismo interior, y no del orden externo, se derivan los límites cualitativos de la misión y el poder del portador. Por otra parte, según su sentido y contenido, la misión puede dirigirse a un grupo determinados de hombres, ya sea por circunstancias locales, étnicas, sociales y políticas y encuentra sus propios límites en tales círculos. El portador del carisma abraza su cometido que le ha sido asignado y exige obediencia y adhesión en virtud de su misión.

Con el fin de cumplir su misión, los portadores del carisma deben actuar desvinculados del mundo cotidiano. Por su propia naturaleza, este tipo de poder es inestable ya que el portador puede perder su carisma, ya sea porque sus dones excepcionales desaparecen o porque los acontecimientos extraordinarios se extinguen (vuelve la rutina de lo cotidiano), o debido a que el reconocimiento fáctico de la misión personal, por parte de los dominados, es negativo en tanto que las personas que a él se le consagran no perciben ventajas en esta adhesión, por lo que la misión desaparece.

A pesar del carácter necesariamente extraordinario de este tipo de legitimación, existe una peculiar forma de objetivación del carisma. Las necesidades de legitimación de lo cotidiano, ordinariamente reguladas por la legitimidad racional-legal, han obligado a la recurrencia de este tipo de autoridad. Pero para ello,

se ha tenido que convertir una gracia rigurosamente personal en una cualidad así, de esta manera transferible, susceptible de ser adquirida y más que a una persona, ligada a una posición de poder social. A pesar de haber perdido el carácter de intrasferibilidad el poder carismático mantiene su característica de lo extraordinario, de lo no accesible para todos. Así, es que puede penetrar en lo cotidiano legitimando un dominio de carácter permanente, transformando con ello su naturaleza y acción específica.

De esta manera, si la capacidad carismática se ha convertido en una cualidad objetiva susceptible de ser transferida por cualesquiera procedimiento entonces, queda abierta la posibilidad de su transformación, desde una gracia o don a una cualidad cuya posesión está sujeta a la verificación y comprobación y en principio adquirible. Así, la capacidad carismática se convierte en una materia posible de traspasar mediante un proceso de formación. Sin embargo, en tanto que el carisma no puede perder su carácter extraordinario, esta formación no puede limitarse a la impartición de una doctrina racional o empírica ya que el heroísmo por ejemplo, o las capacidades sobrenaturales sólo pueden ser despertadas. En éste sentido este tipo de educación es pues, primordialmente, el renacimiento y desarrollo de la capacidad carismática y por lo mismo comprende la detección de las potencialidades; las pruebas y métodos de corroboración para la selección del individuo a calificar, pero al igual que cualquier experiencia educativa implica también una cierta especialización, aunque difiere de la doctrina que tiende a la especialización en el saber racional-legal basada en la idea del "cultivo", o sea, la transformación del modo de vida interno y externo del sujeto.

Resumiendo, nos interesa resaltar dos puntos:

a) La permanencia de formas de dominio carismático, se explica a partir de la necesidad de transformar un estado de privilegio puramente fáctico en una situación perdurable y en lo posible inmutable. Esto pretende lograrse legitimando esta situación privilegiada, en tanto derecho adquirido en un orden derivado a partir de una visión cosmogónica y, justamente la cualidad de poder sobrenatural y superior a toda cotidianidad hace que esta forma especial de poder pueda convertirse en una fuente apropiada de legitimación.

b) El proceso de objetivación del carisma y su traspaso debe realizarse bajo condiciones y procesos de formación singulares; en donde se resalta la necesidad de la autodisciplina y el uso responsable de dicho poder carismático, ya que sólo así puede alcanzar superioridad sobre sus subordinados, manteniendo



una rígida disciplina en el grupo, inculcando obediencia mediante su propia subordinación disciplinada a la misión. De esta manera la disciplina presupone el adiestramiento con vistas al desarrollo de una habilidad por medio de la práctica y, en tanto que apela a motivos de carácter "ético" (con los cuales se justifica una posición privilegiada de poder), obliga al cumplimiento del deber y el escrupuloso respeto a un ceremonial, liturgia, procedimiento o norma. Sólo de esta manera es posible situar el poder carismático como guía de una actividad cotidiana que presupone la obtención de un óptimo racionalmente calculado; coordinando el despliegue de energías desarrolladas por individuos adiestrados uniformemente y que participan de la misión con entusiasmo y entrega incondicional. Es así que el liderazgo carismático se combina con la acción racional, pero siempre conservando su especificidad, vista a veces como un imponderable de factores irracionales y emotivos, que se requieren en tanto posibilitan el éxito de la misión generando el fervor por una causa común cuyas metas están racionalmente calculadas. Esto último, además de recordarnos la disciplina militar, también nos trae a la mente la disciplina establecida por la organización industrial del trabajo social y con esta idea finalizamos propiciando al mismo tiempo la entrada al tema de la dominación racional-legal.

Como decíamos anteriormente, Weber tiene como propósito la reconstrucción conceptual del cambio institucional provocado por el tránsito hacia la modernidad, ubicando en este contexto esta singular actividad económica capitalista, caracterizada por un tráfico social regulado por normas objetivas (el derecho privado) y por una dominación burocrática. Utilizaremos esta conceptualización para analizar la naturaleza de las interacciones de la sociedad moderna y la dominación racional-legal.

En la sociedad capitalista, la naturaleza de las interacciones descansan sobre la reciprocidad –en tanto intercambio no coactivo, de carácter voluntario por lo que debe corresponder necesariamente, a la realización de intereses mutuos (intercambio entre equivalentes) y aparecen bajo la forma de un tráfico jurídicamente regulado entre individuos cuyo estatus, como personas jurídicas, viene definido por la institucionalización del reconocimiento recíproco, entendiéndose por ello no el reconocimiento inmediato de su identidad sino más bien a las cosas que están bajo su poder, sobre las cuales el sujeto tiene disponibilidad. La forma institucional del intercambio es el contrato, esto es, la fijación formal de una acción que descansa en la reciprocidad. El contrato intercambia declaraciones referidas a las voluntades de los sujetos. Así, se institucionaliza la reciprocidad mediante el hecho de que la palabra empeñada adquiere fuerza normativa donde se fijan expectativas obligatorias de comportamiento para cada una de las partes declarantes. De esta forma la relación de reconocimiento recíproco sobre la que descansa la interacción queda normada mediante la institucionalización de la reciprocidad implicada en el intercambio de los productos del trabajo.

La dominación racional o burocrática funda su legitimidad en la legalidad y en la racionalidad. Tiene un carácter racional: la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad "objetiva" dominan la conducta y regulan la actividad de la sociedad moderna. Analicemos con mayor detalle estas afirmaciones.

En tanto que el poder social es regulado por normas de un orden impersonal (mismas que debe ser obedecidas no sólo por los subordinados sino que también por el jefe), ellas son estatuidas bajo una rigurosa distinción conceptual entre un orden jurídico "objetivo" y los derechos "subjetivos" de los individuos y a partir de las determinaciones que se derivan de la progresiva implantación de la razón instrumental y la racionalidad valorativa, o por una combinación de ambas sobre las formas de vida.

Sobre la racionalidad es poco lo que podría agregar. Ya, anteriormente, hemos señalado sus elementos esenciales. Quizás faltaría señalar, en esta parte, la crítica efectuada por Marcuse al concepto de racionalización weberiano, en términos de que ésta no se refiere únicamente a la correcta selección entre estrategias posibles o a una adecuada utilización de tecnologías sino que también contiene, implícita, la trama social de los intereses en los que se eligen las estrategias, se utilizan las tecnologías y se instauran los sistemas de dominio.

Conviene recordar el propósito de lo expuesto anteriormente. Se trata de ubicar teóricamente el problema de la modernización coactiva y la subsistencia de formas tradicionales de dominio. Para el problema de la modernización coactiva todavía nos faltan elementos que encontraremos más tarde en la parte dedicada a los temas de globalización y el acelerado progreso científico-tecnológico. Por ahora, finalizamos esta temática con algunas reflexiones en torno a la perdurabilidad de las formas tradicionales de dominio.

Generalmente cuando se utiliza la expresión sociedad tradicional se procura distinguir una forma de organización social caracterizada por:

- a) la existencia de un poder central (organización estatal de dominio);
- b) por la división de la sociedad en clases socioeconómicas y;
- c) por la presencia de algún tipo de cosmovisión central que cumple la función de una legitimación eficaz del dominio.

Estas sociedades se caracterizan además, por la existencia de una economía basada en la agricultura y en la producción manufacturera artesanal, donde las innovaciones tecnológicas y las mejoras organizativas evolucionan en procesos seculares, casi imperceptibles. Esta característica es justamente la que posibilita la "inmutabilidad" que requiere el marco institucional cuyo fundamento legitimatorio se encuentra en las interpretaciones míticas, religiosas de la realidad.

La progresiva racionalización de la sociedad tradicional y su tránsito a la modernidad, depende de la institucionalización del progreso técnico y científico. La intensidad y extensión horizontal con que la ciencia y la técnica penetran en los ámbitos institucionales de la sociedad, obligan a una radical transformación de las instituciones mismas, provocando así el desmoronamiento de las antiguas formas de legitimación. Por lo mismo, las sociedades tradicionales sólo pueden subsistir mientras la evolución de los subsistemas de la acción racional con respecto a fines, se mantiene dentro de los límites de la eficacia legitimadora de las tradiciones culturales.

Entonces, el cambio desde una sociedad tradicional a una moderna se posibilita por la permanente expansión de los subsistemas de acción racional con respecto a fines y, de esta forma, se pone en cuestión la forma en que las culturas tradicionales legitiman el dominio mediante interpretaciones cosmológicas del mundo. De estas interpretaciones es que se derivan principios

legitimadores de carácter mítico, religioso o metafísico, los cuales tienen como función proporcionar un marco "lógico" al proceso de interacción social. Además, sirven como respuestas a los problemas centrales del hombre tanto aquéllos relativos a la convivencia social como al destino individual. Por ello, sus temas preferidos son la justicia y la libertad, el poder y la opresión. Sus categorías son la victoria y la derrota, el amor y el odio, la redención y la condenación.

El capitalismo ofrece una legitimación distinta del dominio. Ella se fundamenta en la institución del mercado, espacio en el cual los propietarios privados intercambian mercancías bajo el principio de la mutua realización de intereses expresado por el intercambio entre equivalentes. De esta manera se establece el principio de reciprocidad con el cual se organiza, no sólo el intercambio en el mercado sino que también el proceso de producción y reproducción de material de la sociedad. Así, parece establecerse en el capitalismo una forma superior de legitimación que se basa en dos cosas: en la instauración de relaciones económicas que exige la extensión constante de los subsistemas de acción racional con respecto a fines y; con la reducción de la legitimidad a la esfera económica, con lo que se posibilita que el sistema de dominación pueda adaptarse sin cesar a las nuevas exigencias de racionalidad que reclama la lógica de reproducción.

La dinámica incesante del proceso de adaptación de las formas de legitimidad, se alimenta de dos factores:

- a) Por la permanente expansión de los mercados y el consiguiente reforzamiento de la empresa capitalista, que impone nuevas formas de producción y una organización social, del trabajo que se modifican en razón de las exigencias de los procesos de acumulación. De esta manera, las formas tradicionales de dominio se ven acosadas por la irrupción en todos los niveles de la vida social de los criterios de la acción instrumental, de la racionalidad estratégica.
- b) Estrechamente relacionado con lo anterior incluso como su efecto, las tradiciones que legitiman el dominio y orienta la acción se ven desprovistas de su poder vinculante disueltas bajo el predominio de la racionalidad que impone una secularización que a lo menos tiene tres aspectos:
 - i) Las imágenes del mundo y las objetivaciones propias de la sociedad tradicional (mito, religión, tradición) pierden su capacidad vinculante y legitimadora tanto en la comprensión del mundo como en la regulación de la acción social;

- ii) Como principios de vinculación y legitimación se imponen convicciones y éticas subjetivas ordenando y orientando la comprensión del mundo y la interacción social como un problema individual, resuelto en forma privada por los sujetos de acuerdo a orientaciones modernas de valor;
- iii) Los valores tienden a ser reducidos en términos de un constante progreso material, prometido para todos los miembros de la sociedad y basado fundamentalmente en el progreso científico-tecnológico. De esta forma, el progreso ataca el dogmatismo de la tradición y al mismo tiempo, ofrece mayores capacidades de transformación de la naturaleza, resquebrajando las formas tradicionales de comprensión y orientación de la acción. Así, por último, la tecnología se convierte en una base objetiva de una nueva forma de legitimidad (el uso ideológico de la ciencia y la tecnología).

II. La globalización, la reforma del Estado y el nuevo paradigma de eficiencia

A pesar del extenso tratamiento que han tenido los temas mencionados, en el título de este apartado no son problemas fáciles de abordar y su conjunción agrega una dificultad adicional, la ubicación de conexión necesaria en función de la problemática de la modernización coactiva y la subsistencia de un principio tradicional de legitimación del poder social.

En términos generales, por globalización se entiende el movimiento acelerado de bienes económicos a través de las barreras regionales y nacionales. Este intercambio incluye personas, productos y por sobre todo, las formas tangibles e intangibles de capital. Es un proceso dinámico impulsado por determinaciones de carácter subjetivo y objetivas. Las primeras se conforman en la realización de los intereses de los actores económicos individuales, que procurando evitar la declinación de sus ganancias y encontrar un destino rentable a sus excedentes y coaccionados por la competencia, emprenden una búsqueda incesante, ensayando múltiples caminos y, acumulando y difundiendo las estrategias exitosas que pasan por: la incesante conquista de nuevos mercados; la concentración y centralización del capital; la constante innovación de productos y lo que es más importante, modificando la organización industrial y las condiciones del quehacer eficiente, que se impone y propaga universalmente la

globalización. Estas consideraciones podrían explicar-nos la notoria preminencia otorgada a las capacidades de liderazgo como factor fundamental del cambio organizacional; además nos conducen a las determinaciones de carácter objetivo.

Está claro, que no sólo las metas de los sujetos económicos determina la dinámica de la globalización. Este proceso se posibilita también mediante las posibilidades y límites que impone el desarrollo científico-tecnológico al crear nuevos procesos y formas de gestión, lo que tiende a cristalizar en un nuevo paradigma del "quehacer eficiente". Las formas por las cuales el acelerado desarrollo tecnológico posibilita el despliegue de la globalización son:

- a) Haciendo posible la transmisión instantánea, a larga distancia, de enormes volúmenes de información (lo que posibilita la globalización financiera).
- b) Colocando a disposición de compradores potenciales un creciente número de productos y servicios (contribuyendo a la globalización de la demanda).
- c) Acortando drásticamente el ciclo de vida de los productos, lo que a su vez, obliga a los productores a expandir sus mercados a escala mundial, pues las fronteras nacionales y sus mercados, no aseguran la amortización de los crecientes costos de investigación y desarrollo.
- d) Reduciendo significativamente los costos de los embarques debido a una combinación de desregulación y la utilización de nuevas tecnologías.
- e) Mejorando las capacidades competitivas a través de la generación de nuevos sistemas tecnológicos (nuevas y mayores ganancias).
- f) Brindando una fuente de criterios que permite calificar el uso óptimo de los recursos (procedimientos del quehacer eficiente).

El cambio tecnológico propicia la globalización, nuevos procedimientos y procesos que alteran las estructuras productivas y los sistemas organizacionales en los cuales se desenvuelve la actividad económica.

Por último, queremos destacar dos cuestiones que nos parecen esenciales para definir la globalización. En primer lugar, la ampliación y extensión de los mercados que quedan sometidos a los criterios de decisión de entidades supranacionales. En segundo lugar, la imposición de un mismo criterio de valoración del trabajo social. Sin embargo, aunque estos dos

tipos de fenómenos no son nuevos para el sistema económico capitalista, algo nuevo está ocurriendo en su patrón de acumulación, cuestión que se evidencia al menos en dos dimensiones importantes para asegurar la reproducción del sistema: la modificación de los criterios de eficiencia (tanto en la forma de medirla, como en los factores que la incrementan), como la reforma del Estado.

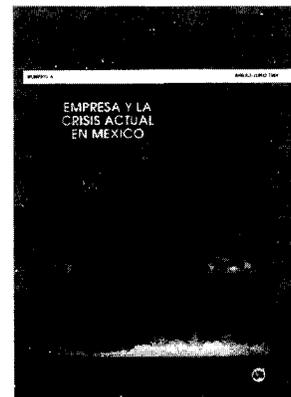
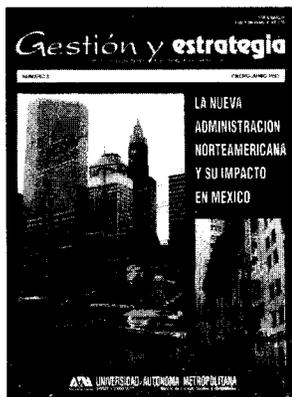
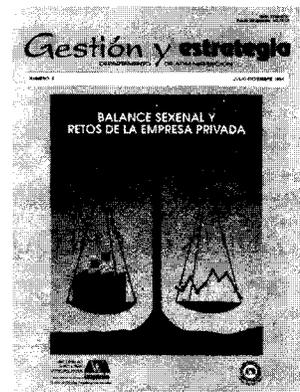
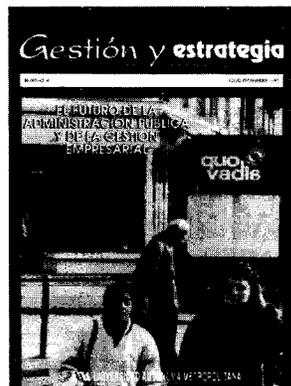
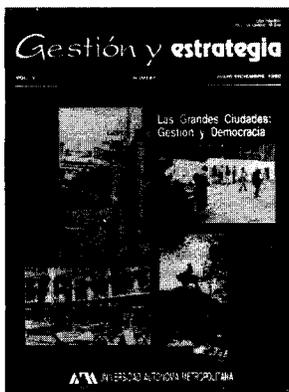
Existe una gran coincidencia en torno al hecho de que se está imponiendo un nuevo uso óptimo de los recursos a través de un cambio del paradigma tecno-económico. Empero, aún queda abierto el problema de precisar la naturaleza de esta metamorfosis del quehacer eficiente. La argumentación que con mayor frecuencia es utilizada para explicar el cambio de paradigma, se ubica en la aceleración del cambio tecnológico. Es en su dinámica, intensidad y profundidad donde se han encontrado las causas del fenómeno. De esta manera, tautológicamente se afirma que la condición necesaria y suficiente para la modificación del paradigma tecno-económico, es justamente la aceleración del cambio. Otro esquema interpretativo propone que la novedad residiría en el "grado de armonía o desarmonía; entre el marco socio-institucional y las exigencias de la ola del cambio técnico que está transformando la esfera económica" (C. Pérez, 1992).

Es indudable que la implantación de nuevos sistemas tecno-económicos, generan en forma directa modificaciones en las normas e instituciones que enmarcan los procesos de reproducción de la vida social, pero aunque podrían aceptarse como condición necesaria, siguen siendo insuficientes para explicar cuando y por qué debe suceder el cambio de paradigma.

Pensamos que el cambio de paradigma tecno-económico podría explicarse a partir de las modificaciones que están ocurriendo en las formas que adopta el proceso de valorización del trabajo social y en la suplantación de una medida objetiva de valor. La pertinencia de esta consideración se basa en las reflexiones de Marx en los Grundrisse, acerca de la pérdida de eficacia de la ley valor-trabajo y en los trabajos en torno a la nueva identidad y propósito que asumen las empresas como sistemas generadores de valor-conocimiento.

Cuando Marx buscaba las condiciones materiales de producción que tornaran posible y necesaria la transición a una sociedad sin clases, dirigió su análisis al papel de la maquinaria. Al destacar el papel ambivalente del desarrollo de las máquinas y con ello, la automatización del trabajo. Los efectos negativos se ubicaban principalmente en la reducción de los individuos al nivel de herramienta parcial, a mero elemen-

Algunas publicaciones anteriores



to del proceso laboral. Sin embargo, al mismo tiempo, evidencia como este mismo desarrollo crea las condiciones para reducir al mínimo los esfuerzos humanos y ofrece las condiciones para que el lugar de los trabajadores parcializados, confinados en tareas rutinarias, sean remplazados por individuos polifacéticamente desarrollados para quienes las "diversas funciones sociales sean modos de ocupación que se releven recíprocamente" (Grundrisse y Capital tomo I). Empero, este no es el aspecto más importante del incremento de las fuerzas productivas.

La parte medular del análisis se focalizó en la pérdida de eficacia de la ley valor-trabajo como medida objetiva de valor capaz de regular el intercambio, en tanto variase la composición del capital en detrimento del uso del trabajo vivo. Marx afirmaba que en la medida en que la gran industria se desarrolla, la creación de riqueza efectiva se vuelve menos dependiente del tiempo de trabajo y del cuánto de trabajo empleados, puesto que la eficacia de los trabajadores puestos en movimiento no guarda relación alguna con el tiempo de trabajo inmediato que cuesta su producción, sino que depende más bien del estado general de la ciencia y del progreso de la tecnología, o de la aplicación de esta ciencia a la producción (R. Rosdolsky 1978).

Nos encontraríamos entonces, en una etapa de transición o disolución de una medida objetiva de valor ya que la ley valor-trabajo se demuestra ineficaz por lo que debería ser remplazada por criterios emanados desde el nivel general de desarrollo científico y tecnológico alcanzado por nuestra sociedad. Sin embargo, la implantación de tal medida de valor requiere, necesariamente y de antemano, eliminar la ambigüedad que es condición genética del conocimiento. Por un lado, mercancía utilizada para la valorización del capital y en cuanto tal susceptible de ser apropiada individualmente y por otro lado; bien público susceptible de ser apropiado socialmente en tanto implica un incremento del dominio sobre la naturaleza por parte del género humano.

De cualquier forma, el conocimiento se ha convertido en el elemento decisivo para la generación de un nuevo valor (P. Drucker, 1990; K. Ohmae, 1983; A. Toffler, 1984).

Bajo estas consideraciones teóricas es que se podrían ubicar los trabajos que conciben a la empresa moderna como un sistema de creación de valor, que perdura y se desarrolla únicamente si es capaz de generar nuevo valor. Y en la condiciones de una economía globalizada la generación de valor depende cada vez más de la conformación y desarrollo de un

ORDEN DE SUSCRIPCION

Gestión y estrategia

PRECIO DEL EJEMPLAR: N\$25.00

SUSCRIPCION POR _____ NUMEROS, A PARTIR DEL NUMERO _____

* ADJUNTO CHEQUE CERTIFICADO O GIRO POSTAL POR N\$ _____

* ADJUNTO CHEQUE INSTITUCIONAL (NO PERSONAL) POR LA CANTIDAD DE _____ DOLARES.

Nombre

Dirección

Teléfono

Ciudad

Estado

País

Código Postal

Correspondencia a Departamento de Administración de la U.A.M. Azcapotzalco
Av. San Pablo No. 180, Azcapotzalco, 02000, México, D.F.

sistema cognoscitivo que se convierte en condición imprescindible para la adquisición de las ventajas competitivas. Las empresas sobreviven gracias a la capacidad de adquirir, elaborar y utilizar información y conocimiento en modo diferencial respecto a la competencia y su capacidad para poner en discusión, en todo momento, su bagaje cognoscitivo. En este sentido la capacidad de aprendizaje se vuelve crucial sobre todo en empresas de alto contenido tecnológico o las empresas de servicios para asegurar la generación de valor a partir del desarrollo del conocimiento (L. Guattari, 1991; S. Vacari, 1991). Estas transformaciones podrían sustentar la hipótesis de que nos encontraríamos en un período de cambio de paradigma tecno-económico, esto es, de una modificación radical de la práctica óptima, de una modificación sustancial en las reglas del sentido común utilizado para lograr la eficiencia, cuestión que naturalmente implica un cambio en las estructuras organizacionales y en las formas de gestión. Veamos ahora la reforma del Estado.

Uno de los fenómenos que frecuentemente aparecen relacionados con la globalización es la reforma del Estado. Parece que en los últimos años, en todo el mundo se ha revertido drásticamente el proceso de incremento constante de la actividad estatal. Por ejemplo, hasta los años setenta en los países avanzados se podían visualizar dos tendencias:

- a) Un notable incremento de la actividad interventora del Estado;
- b) una creciente interdependencia de la investigación y la técnica que convierte al conocimiento en la primera fuerza productiva.

Debido a las disfuncionalidades del sistema las formas de valorización del capital efectuadas en los ámbitos de la economía privada, sólo podía mantenerse gracias a la constante intervención estatal lo que obligó a la emergencia de políticas sociales concebidas y financiadas por el Estado y al diseño de una política económica capaz de estabilizar el ciclo económico proporcionando las condiciones materiales para asegurar la continuidad del proceso de acumulación. Sin embargo, esta situación tiende a variar fundamentalmente. Actualmente presenciamos justamente una reducción significativa de la actividad estatal, reduciendo el Estado de Bienestar al Estado Mínimo, o en el mejor de los casos estableciendo la figura del Estado Regulador (J. Ramírez, 1993).

En esta reforma del Estado se descarta completa-

mente la idea del Estado Interventor y esto por dos grupos de razones. La primera es que la importancia de los Estados nacionales y sus capacidades de regular los ciclos económicos es cada vez menor. Los procesos de acumulación sólo pueden asegurarse a partir de la constitución de bloques regionales y al establecimiento de relaciones de competencia, y colaboración de los grupos transnacionales que les permitan la captura de mercados globales. La segunda razón es la prevalencia de una concepción que privilegia la determinación de las actividades económicas mediante los mecanismos autoregulatorios del mercado y la exaltación de las capacidades empresariales como las únicas capaces de asegurar el bienestar. Aunque esta ideología es ampliamente compartida por la élite, no logra ocultar la permanencia del rol estatal de privatizar las ganancias y de socializar las pérdidas.

Con estos elementos es que podríamos realizar la síntesis buscando respuestas a los problemas con los cuales se inicia este apartado: el problema de la modernidad coactiva y la persistencia de criterios tradicionales de legitimación.

Primero destacamos la característica esencial del proceso de globalización económica, que es la imposición de un mismo criterio de valorización del trabajo social que impone en forma perentoria un mismo criterio de eficiencia. Con esto busco enunciar la situación dramática en la que se encuentran los productores de los países subdesarrollados que tienen que ser tan eficientes como los productores de los países centrales. Por ejemplo, si no puede producir más de ocho toneladas de maíz por hectárea (producción media baja en Oklahoma pero inalcanzable para la economía campesina mexicana), deja de ser un productor eficiente y ante la ausencia de subsidios, este productor está condenado a desaparecer. Las dimensiones perversas de esta modernización coactiva se reflejan por sobre todo, en la circunstancia de que la única forma de asegurar la eficiencia competitiva es la generación de valor-conocimiento y que aquellos que no poseen las condiciones que le permitan una inserción eficaz en el mercado global, deben desaparecer, aumentando la marginalidad y la subocupación de la fuerza de trabajo. Para aquellos que no pueden reconvertirse productivamente no existen espacios y las políticas sociales, hasta en su diseño, son restrictivas no sólo por carecer de recursos suficientes para solucionar los problemas sino que más bien, ni siquiera pretenden una solución global. Se desconfía profundamente de los programas sociales y se transforman en

políticas tendientes a concebir el problema social en categorías tales como subsidios focalizados, parasitismo, etc., esto es, en categorías individualistas del hombre económico (C. Offe, 1988).

Después del desmoronamiento de la ideología del Estado de Bienestar y la creciente marginalidad provocada por los efectos perversos de la modernización coactiva, el dominio político requiere una nueva legitimación. Ya no se puede garantizar un mínimo de bienestar, tampoco la estabilidad laboral y una mantención o incremento de los ingresos. La dominación legal-racional fundada en el proceso de intercambio entre equivalentes, que prometía la justicia social a partir de un continuo progreso pierde su eficacia. En este sentido reaparece la necesidad de la legitimación directa que caracteriza a las sociedades tradicionales, destacando el papel del líder carismático que en tanto, no puede ofrecer para todos la resolución de sus problemas materiales busca ejercer su poder social a partir de la satisfacción de otras necesidades que escapan del mundo cotidiano.

El liderazgo es ejercido en términos políticos a partir de un nuevo reparto de competencias con los especialistas. El especialista averigua lo que impone la lógica de la situación mientras que el político se limita a sustentar posiciones ante la aparición de conflictos sociales, para los cuales no existe respuesta por parte de los especialistas. De esta manera se sustraen de la discusión pública las decisiones más importantes, y la confirmación democrática de las elecciones escapa a los problemas reales y se reduce a un proceso regulado de aclamación de las élites que alternan el poder.

III. El liderazgo en las organizaciones

Las primeras ideas modernas en torno al liderazgo se encuentran en la filosofía política del irracionalismo que caracterizó la segunda mitad del siglo XIX. Para estas doctrinas la idea privilegiada fue el desprecio por el cálculo racional de las ventajas individuales. Se buscaba justificar la voluntad y la acción en sí mismas y no directamente atribuibles a ningún propósito racional.

Estos conceptos les permitían afirmar que los grandes hechos históricos no son producto de la inteligencia sino más bien, son posibilitados por la voluntad heroica. Igualmente calificaron el deseo de felicidad como un motivo despreciable para los grandes hombres, en comparación con el heroísmo, el sacrificio personal, el deber y la disciplina. Los principales au-

tores fueron Schopenhauer y su concepto de voluntad, y Nietzsche con la idea del superhombre. Otra tendencia fue representada por Henri Bergson con la evolución creadora. Buscaba afirmar la idea de que el intelecto era un simple producto de adaptación biológica con un propósito meramente utilitario. Por ello, sólo la intuición puede captar directamente al mundo, transformándose así en una fuerza creadora indefinible, imprevisible, supraracional. Como se ve, los rasgos principales del liderazgo carismático están comprendidos en estas ideas. Sin embargo, lo que más impacta es la posible utilización de estas ideas en la esfera política cuando se mezclan los conceptos de líder, la élite social y el principio de jefatura. En efecto, Hitler fue uno de los políticos de este siglo que mejor caracterizó los principales rasgos del liderazgo, que fueron presentados en su libro "Mi lucha". Allí hace las siguientes apreciaciones: el líder no es ni un intelectual ni un teórico, sino un sicólogo práctico y un organizador —un sicólogo para conocer los métodos mediante los cuales puede atraer al mayor número de adherentes pasivos, un organizador para poder construir un núcleo compacto de seguidores y consolidar sus conquistas. Resalta las ventajas de la oratoria sobre los razonamientos escritos; los efectos de la iluminación, la atmósfera, los símbolos y la multitud; las ventajas de los mítines celebrados en la noche cuando desciende la capacidad para resistir la sugestión, la hipnosis colectiva y toda clase de motivaciones subconscientes; la clave de su éxito es una "hábil sicología" y la "capacidad para captar los procesos mentales de las grandes masas de la población" (*op. cit.* en G. Sabine, 1987).

En el pensamiento organizativo para la escuela clásica de la administración científica, la conceptualización del liderazgo no fue una preocupación destacada. El liderazgo se confundía con las funciones de dirección y capacidad de mando a partir de una determinada estructura y organización de la producción que separaba drásticamente las funciones directivas de las ejecutivas (separación entre trabajo intelectual y manual) y de la relación entre trabajadores y directivos formalmente estatuida a través de la figura del contrato. Allí, en ese documento las partes libremente acuerdan una acción recíproca de comportamiento. El empresario se obliga a pagar cierto salario y el trabajador se subordina a la disciplina laboral y se hace responsable del resultado de una determinada tarea productiva.

Hasta los años cuarenta la preocupación en torno al liderazgo se centró en la detección de los rasgos que

señalan la potencialidad de liderazgo, esto es, en cierta capacidad que poseen algunos individuos para influenciar el comportamiento de los demás. Muchos de estos trabajos fueron influidos por la idea del genio, del hombre excepcional cuyas cualidades especiales le permiten afrontar en forma eficaz los desafíos que presentan los hechos extraordinarios. A partir de estas apreciaciones se construye una teoría de los rasgos basada en el supuesto de que una cierta combinación de rasgos de personalidad pueden ser utilizados tanto para la identificación de los líderes potenciales como para la evaluación de su eficacia. La identificación de los rasgos necesarios generó una controversia que nunca finalizó, sin embargo es posible señalar que los rasgos enumerados con mayor frecuencia fueron:

- a) rasgos físicos;
- b) rasgos intelectuales;
- c) rasgos sociales; y
- d) rasgos relacionados con la tarea (I. Chiavenato, 1990).

Un estímulo de suma importancia para la conceptualización del fenómeno del liderazgo, lo constituye la experiencia de Hawthorne y el surgimiento y consolidación de la escuela de Relaciones Humanas (1925-1945) al revalorizar el papel de los individuos en las organizaciones. Con ello, se introduce un nuevo patrón de eficiencia, en tanto que ésta no se ve reducida a la capacidad técnica disponible sino que depende además, del grado de adaptabilidad social del individuo a la organización. Esto plantea objeciones teóricas y prácticas del liderazgo forma y/o legal y de aquí se genera una fructífera conceptualización sobre el liderazgo en las organizaciones. Se plantean las teorías sobre estilos de liderazgo; el liderazgo y las comunicaciones y el liderazgo surgido de los grupos informales (dinámica de grupos).

En este contexto es que se pueden ubicar los trabajos de White y Lippitt y los tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y liberal. También en este sentido se podría ordenar el aporte de Rensis Likert en la Universidad de Michigan acerca del liderazgo participativo. La participación busca la obediencia, más que por el sometimiento a la autoridad formal por el respaldo de los subordinados. La participación además propicia la interacción que aumenta la responsabilidad de los trabajadores al asumir voluntariamente la misión de la empresa.

Por su parte James C. Worthy propone un liderazgo que tenga en cuenta la complejidad de la naturaleza



Foto: Archivo de la Fundación Manuel Buendía

humana y promueva mediante la descentralización del poder, los valores de la iniciativa individual (liderazgo y motivación). Alex Bavelas señala que el líder más eficiente no se encuentra mayormente en la figura del dirigente. Por el contrario, el líder óptimo es el que escucha mejor; el que permite la libre expresión de todos y que únicamente interviene para orientar y coordinar y más que un genio es un buen catalizador de los esfuerzos colectivos (liderazgo y comunicación).

Sobre esta misma veta se podría ubicar el aporte de E. Mayo cuando establece su sistema de los "conseillers" resaltando dos problemas en relación al liderazgo eficaz. Primero, los motivos que hacen participar a los individuos en la empresa y los problemas de comunicación y de comprensión. Descarta por limitada la reducción del individuo a la figura del homo economicus –particularmente apreciada por Taylor y su sistema de incentivos– relativizando la importancia de los factores económicos como motivos exclusivos o principales de la participación individual en la tarea productiva. Con respecto a la comunicación, resalta la situación del trabajador cuando las tareas le son impuestas desde arriba y sin ninguna explicación lo que genera problemas de comunicación y comprensión,

fuentes potenciales de conflictos al interior de la empresa.

Los conceptos fundamentales de la teoría de las relaciones humanas expuestos por Roethlisberger y Dickson, donde relatan la experiencia de Hawthorne, enfatizan la importancia que para la comprensión del comportamiento de los individuos en el trabajo tiene la organización informal de los grupos, así como sus relaciones con la organización total de la fábrica. Para el análisis de los patrones informales de relaciones ayudan a explicar la conducta individual en tanto éste está integrado a un grupo. Esta idea se profundiza a partir de los trabajos de Kurt Lewin, fundador de la escuela de la dinámica de grupo, que hace un sensible aporte al análisis del fenómeno del liderazgo a partir de la figura de los líderes informales o naturales.

Más tarde encontramos el enfoque proporcionado por la sociología industrial. Para la orientación sociológica, el liderazgo se ubicaba fundamentalmente en las capacidades de saber atraer hacia sí una obediencia fundada en calidades no formales. Se desechan las discusiones en torno a los rasgos y orígenes del liderazgo así como de las diferentes formas en que éste se expresa. La atención se dirige hacia un cuestionamiento preciso ¿cuál es la situación concreta en que se ejerce cada comportamiento de autoridad? Nacen así las teorías situacionales del liderazgo.

A partir de los trabajos de Paul Hersey y Kenneth Blanchard, donde se sostiene que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados, entendiéndolo por el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y la experiencia relacionadas con la tarea. En esta misma corriente, Tannenbaum y Schmidt (1958) proponen un enfoque situacional de liderazgo sugiriendo una serie de comportamientos estándares que los administradores podrían escoger, en situaciones diferenciadas, para sus relaciones con los subordinados. Cada tipo de comportamiento está relacionado con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados en el proceso de toma de decisiones.

La perspectiva situacional del liderazgo descubrió algunos factores capaces de influir en la conducta de liderazgo. Los enfoques de contingencia buscan identificar cuál de los factores es el más importante en un conjunto determinado de circunstancias y al mismo tiempo predecir el estilo de liderazgo que sería más eficaz para ellas. En este sentido se ordena el modelo de Fred Fiedler, mismo que está compuesto por tres elementos: las relaciones entre miembro y lí-

der, la estructura de la tarea y el poder del puesto del líder.

Otra propuesta sobre liderazgo la encontramos en la teoría del liderazgo por objetivos.

Este modelo formulado por Martin G. Evans (1970) y Robert J. House (1971) se basa en la teoría de las expectativas que sostiene que las personas emprenden acciones en función de la probabilidad de que éstas conduzcan a algún resultado instrumentalmente valorado. El enfoque se centra en el líder como fuente de recompensas y procura predecir cómo los diferentes tipos de recompensas y de estilos de liderazgo afectan el desempeño, la motivación y la satisfacción de los subordinados. Así, la tarea del líder es la de establecer vínculos diferenciados dentro del marco de la teoría de las expectativas y la fijación de metas (Locke, 1968) que subraya la acción racional de nivel individual mediada cognoscitivamente como bases para mejorar el desempeño subordinado y la satisfacción (J. Pfeffer, 1992). Como cierre a este apartado dedicado a una apretada y superficial revisión de la bibliografía sobre el tema del liderazgo, podríamos adelantar las siguientes conclusiones.

Todas las teorías del liderazgo comparten elementos comunes: i) el liderazgo como manifestación de un tipo singular del poder social, la influencia, definida como la capacidad de motivar cambios de conducta a los subordinados más allá que la obediencia formal;

ii) comparten un mismo método y nivel de análisis. Se parte de conceptos propios del individuo tales como preferencias, metas, valores o necesidades bajo el supuesto implícito de que la acción social es resultado de la agregación de conductas individuales;

iii) subrayan los límites del cálculo instrumental como principio suficiente para explicar la acción social y la conducta individual;

iv) por último, en todas las definiciones y tipologías del liderazgo están presente (explícita o implícitamente) algunas de las características esenciales del dominio carismático, tal como la idea de lo extraordinario en el sentido de no ser accesible para todos.

IV. A modo de conclusiones un ejercicio de síntesis

En esta parte del trabajo sólo nos resta el ejercicio de síntesis. Como señalábamos desde el título del trabajo, su propósito era la ubicación de un marco teórico destinado a una mejor comprensión del fenómeno del liderazgo en las organizaciones. Procuramos a través

de la exposición, mostrar una serie de problemas integrados para el efecto del análisis en una conjunción muy particular: liderazgo, modernización y globalización. Con ello se pretendía demostrar la existencia de conexiones necesarias entre estos fenómenos bajo el supuesto de que una eficiente demostración de tal cualidad ayudaría, en forma significativa, a la tarea de clarificación conceptual del fenómeno del liderazgo. Buscamos una fundamentación objetiva y subjetiva para la existencia del liderazgo ubicándolo teóricamente como una expresión particular del poder social.

Como resultado de esta operación nos vimos en la necesidad de profundizar el concepto de dominación y encontramos en la conceptualización weberiana la expresión teórica más cercana y apropiada para nuestra problemática. A continuación, tratamos de explicar el fenómeno del liderazgo a partir de la persistencia de la dominación carismática como una necesidad objetiva de formas de legitimación ante el abandono del Estado de Bienestar y la instauración del Estado Mínimo, a partir de los procesos de reforma del Estado.

El fenómeno de la modernización es explicado a partir de una modificación en el patrón de acumulación; situación que se expresa por el cambio de importancia que experimenta trabajo vivo en relación al trabajo pasado como los elementos principales que concurren al proceso de valorización del capital. Como resultado de este cambio, tenemos la disolución de una forma de valorización del trabajo social y, al mismo tiempo, de una medida objetiva que regule el intercambio que tiende a ser remplazada por el nivel de la ciencia y de la técnica. De aquí derivamos la economía del conocimiento; misma que es propagada a escala universal a través de la globalización.

Otros efectos importantes que se hacen necesarios destacar a causa de la modificación del patrón de acumulación son aquellas nuevas formas organizativas que se concretizan en la empresa flexible generadora de valor-conocimiento lo que, necesariamente, implica un cambio significativo de la organización económica y de las formas de gestión. Todo ello, precipita una modificación radical del paradigma del quehacer eficiente.

De esta forma, pensamos finalizada nuestra tarea. Creemos que la concepción de un marco teórico que incluya los problemas y las conceptualizaciones anteriormente descritas ayudará a clarificar las características necesarias en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades requeridas para ocupar puestos de dirección en las organizaciones

mexicanas sometidas a un proceso de modernización coactiva.

Bibliografía

- Aiello, Gaetano. "La qualità competitiva nei processi innovativi delle imprese di servizi", *Finanza* No. 1 Aprile.
- Casares A., David. *Liderazgo: capacidades para dirigir*, FCE, 1994.
- Certo C., Samuel. "Administración moderna", 2da. edición, en *Sociológica*. Editorial interamericana, México 1987.
- Crozier, M. y Friedberg, E. *El actor y el sistema*, Alianza Editorial, 1990.
- Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, Editorial Mc Graw Hill. 1990.
- Dessler, Gary. *Organización y administración*, Prentice Hall, 1992.
- Escanilla López, Santos José. "El liderazgo como factor de cambio", *Contaduría Pública*. Año 20, No. 236, México, 1992.
- Flores, Fernando. *Creando organizaciones para el futuro*, Olmen, Santiago 1994.
- Giddens, Anthony et al. *La teoría social, hoy*, Alianza, 1990.
- Habermas, Jürgen. *Pensamiento postmetafísico*, Taurus, 1990.
- Ibid.* *La reconstrucción del materialismo histórico*, Taurus.
- Ibid.* *Teoría de la acción comunicativa I y II*, Taurus.
- Ibid.* *Conocimiento e interés*, Tecnos, 1984.
- H. Hall, Richard. *Organizaciones: estructura y proceso*, Editorial Prentice Hall Internacional, 1979.
- Heller, Agnes. *Teoría de la historia*, Fontamara, 1984.
- Kliksber, Bernardo. *El pensamiento organizativo*, Editorial Tesis, Buenos Aires, 1990.
- Koontz, Harold y Heinz, Wehrich. *Administración una perspectiva global*, Editorial Mc Graw Hill, 1994.
- Ibarra, E. y Montaña L. *El orden organizacional*, U.A.M., 1991.
- Llano Cifuentes, Carlos. *El nuevo empresario en México*, FCE, 1994.
- Matus, Carlos. *El Líder sin estado mayor*, ILPES, Santiago, 1995.
- Offe, Claus. *Contradicciones en el Estado del bienestar*, Alianza, 1990.
- Ozawa, Terumoto. "Development & international cooperation", *The provenance of japans flexible production: The role of milieu-locational factors in organizational technology*.
- Pfeffer, Jeffrey. *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, FCE, 1992.
- Porter, Michael. *Estrategia competitiva*, CECSA, 1994.
- Ritzer, George. *Teoría sociológica contemporánea*, Mc Graw Hill, 1993.
- Ramírez, Jaime. "Las políticas de ajuste y la naturaleza del Estado en América Latina", en *Gestión y Estrategia*, UAM-A, 1991.
- Rosdolsky, Roman. *Génesis y estructura de el Capital de Marx*, Siglo XXI, 1983.
- Sabine, George H. *Historia de la teoría política*, FCE, México, 1992.
- P. Sexton, William. *Teorías de la organización*, Editorial Trillas, 1987.
- Sicca, Lucio. "Creazione di valore, conoscenza e gestione delle crisi aziendali" en *Finanza, marketing e produzione*, No. 2 giugno, 1992.
- Ibid.* "Finanza marketing e produzione", Anno XI, No. 2, Giugno 1993.
- Stoner, James A.F. et al. *Administración*, Prentice Hall, 1989.
- Strauss, Leo, et al. *La historia de la filosofía política*, FCE, México, 1993.
- Valenzuela, Jos. "La firma capitalista: Patrones de expansión, modos de centralización y grupos", en *empresa, crisis y desarrollo* U.A.M. 1. 1991.
- Vicari, Salvatore. *New technology and new strategic concepts*.
- Werber, Max. *Económica y sociedad*, FCE, 1987.