

LIDERAZGO SOCIAL

Alejandro Natal
Daniel Rojas
(coordinadores)



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Lerma
Unidad Iztapalapa



GERNIKA

LIDERAZGO SOCIAL

Alejandro Natal
Daniel Rojas
Coordinadores



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Lerma
Unidad Iztapalapa



GERNIKA

Liderazgo Social/ Alejandro Natal y Daniel Rojas, coordinación. – México:
Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa/Unidad Lerma:
Gernika, 2014
ISBN: 978-607-28-0310-7 Universidad Autónoma Metropolitana
ISBN 978-607-9083-63-2 Ediciones Gernika, S.A.
1ª edición
p. 296
T. 1. Liderazgo T. 2. Ciudadanía-México T. 3. Participación política-México

Primera Edición, 2014
Liderazgo Social
Alejandro Natal y Daniel Rojas (Coordinadores)
Cuidado de la edición: María de los Ángeles González de Ramos
Diseño gráfico y composición tipográfica: Pilar Fandiño Ugalde

D.R. © 2014, Universidad Autónoma Metropolitana
Prolongación Canal de Miramontes 3855
Ex Hacienda San Juan de Dios
Delegación Tlapan, 14387, México D.F.
Unidad Iztapalapa/División Ciencias Sociales y Humanidades/
Departamento de Antropología
Tel. (55) 5804 4763, (55) 5804 4767 y fax (55) 5804 4767
antro@xauam.mx
Unidad Lerma/División de Ciencias sociales y Humanidades
/Departamento de Procesos Sociales
Av. Miguel Hidalgo Poniente 46, Col. La Estación
Municipio Lerma, 52006, México, Estado de México
ISBN: 978-607-28-0310-7

D.R. © 2014 Ediciones Gernika, S.A.
Latacunga 801, Colonia Lindavista
07300 México, D.F. México
☎ y Fax: 5586 5262 y 5586 8324
gernika_gernika@yahoo.com.mx
ISBN: 978-607-9083-63-2

Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada o transmitida, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma y por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de los editores. Esta investigación, arbitrada por pares académicos, se privilegia con el aval de la institución coeditora.

Impreso y encuadernado en México / Printed and bound in Mexico

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Rector general
Salvador Vega y León

Secretario general
Norberto Manjarrez Álvarez

Coordinador General de Difusión
Walterio Francisco Beller Taboada

Director de Publicaciones y Promoción Editorial
Bernardo Ruiz López

Subdirectora Editorial
Laura González Durán

Subdirector de Distribución y Promoción Editorial
Marco A. Moctezuma Zamarrón

UNIDAD IZTAPALAPA

Rector
J. Octavio Nateras Domínguez

Secretario
Miguel Ángel Gómez Fonseca

Directora de la División de Ciencias Sociales y Humanidades
Juana Juárez Romero

Jefe del Departamento de Antropología
Pablo Castro Domingo

Responsable Editorial
Norma Jaramillo Puebla

UNIDAD LERMA

Rector de Unidad
Emilio Sordo Zabay

Secretaria de Unidad
Darío Guaycochea Guglielmi

Secretario Académico de la División de Ciencias Sociales y Humanidades
Carlos García Villanueva

Jefe del Departamento de Procesos Sociales
Alejandro Natal

Índice

Presentación	9
<i>Alejandro Natal, Daniel Rojas y Carlos Chávez</i>	
Capítulo I	
Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva	21
<i>Sara Gordon</i>	
Capítulo II	
Propuesta analítica del concepto de liderazgo social	63
<i>Daniel Rojas y Alejandro Natal</i>	
Capítulo III	
El liderazgo de los pueblos originarios de México	87
<i>Lidia Ivonne Blásquez Martínez y Mindahi Bastida</i>	
Capítulo IV	
Liderazgo y formas de empoderamiento en la sociedad civil: los casos de Sicilia, la UCIRI y Marcos	107
<i>Carlos Chávez</i>	
Capítulo V	
Liderazgo social en México, una visión desde el intercambio político. El caso de Javier Sicilia	141
<i>Carlos Aguilar</i>	
Capítulo VI	
Las hijas de la democracia chilena. Paradojas de la emergencia del liderazgo de las mujeres en Chile	165
<i>Javiera Donoso y Mónica Salinero</i>	

Capítulo VII

Protagonistas de nuestra historia. Acción colectiva, liderazgo y género en Colima

179

Claudia M. Prado-Meza, Aimé Tapia y Cristina Tapia

Capítulo VIII

Liderazgo comunitario como mecanismo para la reducción de costos de información

207

Alejandro Natal

Capítulo IX

El presupuesto participativo del Distrito Federal, ¿Liderazgo social o problema de acción colectiva?

233

Manuel Lara Caballero y Celia Hernández Diego

Capítulo X

El capital social como precondition en la construcción de la ciudadanía participativa y liderazgo social

257

Raúl Figueroa y Abigail Martínez

Comentarios finales

279

Alejandro Natal, Carlos Chávez y Daniel Rojas

Sobre los autores

293

CAPÍTULO I

Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva¹

SARA GORDON²

El análisis del liderazgo ha sido abordado por diferentes disciplinas sociales en problemas y ámbitos tan diversos como pueden ser su papel en el cambio social, sobre todo en el estudio de las revoluciones y las luchas sociales; la conducción en las organizaciones de la empresa privada; y la dirección política de los gobiernos, por no mencionar sino los más conocidos. Sin embargo, el análisis del papel que juega el liderazgo en el desempeño de organizaciones de acción colectiva es mucho menos frecuente, a pesar de la importancia que se le reconoce. En los asuntos centrales que determinan el éxito en los objetivos fijados, tales como el diseño de estrategias, la participación coordinada de los miembros en las tareas definidas, la reducción de las divergencias entre los participantes, el reforzamiento de la cohesión interna, la construcción de redes de relación con el entorno, etc., se constata la presencia o ausencia de una labor de liderazgo.

1 Este texto fue originalmente publicado como "Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva", en la obra *Nuevas Perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinada por Matilde Luna y Cristina Puga, editada por el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México y Anthropos, Barcelona, en el año 2010. Este texto sirvió de base para una buena parte de la discusión aquí presentada y por eso consideramos importante su inclusión. Agradecemos a la unam su permiso para reproducirlo.

2 Sara Gordon es investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

En el ámbito de la política, se ha destacado el papel del liderazgo en el estudio del cambio revolucionario y de los movimientos sociales, en el que se ha subrayado el rol del dirigente como iniciador de la acción política, y se han analizado las situaciones que favorecen la emergencia de líderes, las relaciones de éstos con sus seguidores, así como la dinámica de movilización y de activación de redes. En general, los estudios consideran a los líderes como actores independientes cuyas decisiones y acciones influyen fuertemente en el curso y los resultados de los movimientos (Aminzale, *et al.*, 2001: 127), así como en el afianzamiento de regímenes sustentados en instituciones democráticas o de corte autoritario (Burns, [1978] 1992; Mughan y Patterson, 1992). La influencia de los líderes en el desenlace de los movimientos no ha sido considerada positiva por la mayoría de los autores clásicos de la Sociología. Pareto argumentaba que los líderes revolucionarios sólo buscaban reemplazar a una elite por otra, ya que una vez que ocupaban el poder, perdían el horizonte de sus objetivos iniciales, y mantenían intactos los privilegios y las estructuras de poder. Michels, por su parte, atribuyó a la lógica organizativa de la posición de liderazgo —con sus prerrogativas y su poder—, la conversión de los líderes de los movimientos en guardianes de su propio poder, más que de la causa inicial del movimiento.³ En los enfoques clásicos de la Teoría Política, el liderazgo ha sido abordado en el marco del objetivo de encontrar la mejor forma de buen gobierno, de ahí que, con la excepción de Maquiavelo⁴ varios autores —Platón, Locke, Montesquieu, Rousseau—, hayan reflexionado en torno a la

3 Michels sostenía que dado que la colectividad no puede intervenir en la resolución de todas las posibles controversias, las masas se vuelven incapaces de adoptar las medidas más necesarias: “la evolución democrática tiene un curso parabólico, con el avance de la organización, la democracia tiende a declinar, a medida que la influencia de los líderes aumenta” (Michels, 1983).

4 A diferencia de otros clásicos de la Teoría Política, que reflexionaban acerca de cómo el líder podía contribuir a lograr una mejor sociedad, el planteamiento de Maquiavelo se centraba en cómo el gobernante llega y se mantiene en el poder y, en ese sentido, cómo la sociedad podía contribuir con él (Blondel, 1997: 43-44).

necesidad de limitar la discrecionalidad del gobernante, reduciendo sus poderes y sus áreas de influencia (Blondel, 1997: 44-45).

En el estudio de las organizaciones aplicado a la empresa privada, ha proliferado una amplia y diversa gama de estudios orientados a lograr buenos resultados de las empresas. En estos estudios se destacan los rasgos de personalidad del líder y sus efectos, como por ejemplo, los efectos de un estilo particular de liderazgo —democrático o autoritario— en la conducta de los subordinados y, por ende, en la consecución de un determinado resultado organizacional.⁵ Proponen una pedagogía de la dirección y conducción de las empresas y orientar el desarrollo de habilidades pertinentes, bajo el supuesto de que un líder puede aplicar a voluntad unos estilos de conducción que mejor se adapten al personal que dirige y a la situación que se enfrenta (Ellis, 1991: 309; Vaill, 2000), y que las conductas de los líderes se pueden constituir en patrones universales.

En otro plano, se ha investigado el quehacer del liderazgo en una diversidad de tareas en el marco de la vida asociativa y de acción conjunta, tanto en la creación de organizaciones, como en el impulso de la acción colectiva y en el cambio organizacional. Se ha señalado que proporciona motivación, coadyuva a construir coaliciones y compromisos, y cumple un rol esencial en la definición de metas claras, en el diseño de una estrategia orientada al logro de los objetivos fijados y, por ello, en el desempeño general de las organizaciones. Y, sobre todo, en la acción orientada a articular a diversos actores en torno a una visión de futuro.

En el análisis de la contribución a la democracia por parte de las organizaciones sustentadas en normas, se atribuye al liderazgo un papel primordial en la obtención de buenos resultados, tales como el desarrollo de la lealtad a la organización, o el logro de un propósito, ya sea debido a la toma de decisiones estratégicas correctas por parte del líder, al uso eficiente de los recursos o a la exitosa motivación de los miembros de una asociación a colaborar (Warren, 2001).

5 Las teorías formuladas sobre el liderazgo en organizaciones provienen de perspectivas de psicología social. Entre ellas, se encuentran la teoría de los rasgos y la de la trayectoria meta.

El nudo problemático del liderazgo consistente en que las características individuales que despliega el líder emergen y se desarrollan en el marco de una estructura de relaciones, ha llevado a varios autores a considerarlo como un factor contingente en la dinámica de las organizaciones, cuya generalización presenta grandes dificultades (Warren, 2001: 94). Sin embargo, pensamos que se pueden fijar algunas líneas que permitan establecer regularidades.

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre el papel del liderazgo en el desempeño de las organizaciones de acción colectiva, a fin de identificar las dimensiones más pertinentes y acercarnos a formular indicadores de evaluación apropiados. Contemplamos dos criterios de desempeño fundamentales: la eficacia, concerniente a los resultados logrados en los objetivos que la asociación se propone y la legitimidad, referida a la aceptación interna y externa de las decisiones y objetivos de la organización.

Nos interesa explorar las condiciones que favorecen el surgimiento y desarrollo del liderazgo, concebido como componente de la dinámica de las organizaciones más que como técnica de gestión de grupos; asimismo, planteamos inquirir sobre determinadas variables que lo modulan, tales como la estructura de la organización o la incertidumbre del entorno. Proponemos explorar la relación entre posición de autoridad y liderazgo en dos modalidades de estructura organizativa: jerárquica u horizontal y, en ese marco, reflexionar respecto de qué cualidades de liderazgo favorecen más el desempeño de las organizaciones. Esto implica reflexionar tanto sobre las condiciones que abren oportunidades a la emergencia de liderazgos, como sobre qué modalidad de liderazgo favorece el desempeño de un determinado tipo de organización.

Con este fin, llevaremos a cabo una breve revisión de la problemática analítica fundamental del concepto de liderazgo; fuertemente imbricada con los conceptos de autoridad, poder e influencia. De esta manera, podremos contar con un marco de referencia para reflexionar sobre los vínculos y diferencias del liderazgo con esos

conceptos y con mecanismos que el ejercicio del liderazgo activa, como la confianza.⁶

Nuestra reflexión se orienta por la bibliografía sobre teoría social, teoría política, teoría de la organización y, en menor medida, sobre psicología de las organizaciones. Recurrimos a las aportaciones de varias perspectivas de análisis, entre ellas la de la elección racional, la ecológica y la que hace énfasis en las restricciones que imponen los contextos, las situaciones y las estructuras externas (Pfeffer, 1992; Donaldson, 1996), así como por reflexiones a partir de los estudios de caso sobre evaluación de las organizaciones de la sociedad civil.⁷

Aunque en la mayor parte del documento nos referimos a organizaciones y, en menor medida, a organizaciones de acción colectiva o asociaciones, conviene precisar que no consideramos estos dos conceptos como intercambiables. Entendemos por *organización* el conjunto de esfuerzos dirigidos a coordinar, influenciar y controlar la conducta humana con miras a alcanzar un determinado resultado. Supone límites más o menos claros, una dirección con algún grado de centralización, una identidad colectiva propia y una cierta diferenciación interna según roles, y externa, es decir entre el personal y los recursos que pertenecen a la organización y los que no (Brunsón y Olsen, 1998). Entendemos por *asociación* al grupo de personas autónomas que coordinan sus esfuerzos de manera fundamentalmente voluntaria para alcanzar determinados objetivos durante un cierto tiempo, para lo cual se fijan unas reglas, se distribuyen tareas y se diferencian internamente y hacia el exterior (Cadena y Puga, 2005: 31). Además del carácter voluntario, el rasgo distintivo de la asociación es que su medio de intercambio social dominante son las

6 Conviene señalar que no es propósito de este trabajo efectuar una revisión exhaustiva del estado del arte de los estudios sobre liderazgo en los distintos campos en que ha sido desarrollado.

7 En su mayoría, elaborados en el marco del proyecto de investigación "Análisis de desempeño de las asociaciones de acción colectiva", coordinado por Cristina Puga, bajo financiamiento del PAPIIT de la UNAM.

der, no está resuelta. En términos generales, aunque hay excepciones, el optar por una u otra está ligado al campo disciplinario en el marco del cual se investiga, al medio sistémico que se analiza—sea el mercado, la política o la solidaridad—y/o al enfoque que se utiliza; los estudios ligados a la teoría política, tienden a definir el liderazgo como un fenómeno de poder,⁹ en tanto que los vinculados a la teoría de la organización—sociológicos o de psicología social—optan por la influencia. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, además de las preferencias disciplinarias, esto se debe a la multiplicidad de contenidos y de significados posibles que caracteriza a los procesos involucrados en el fenómeno de liderazgo.

Un segundo nudo de problemas se puede formular en términos de la dicotomía líder-administrador, en la que se sintetiza la preocupación por establecer lo más claramente posible las características de la acción del liderazgo en el marco organizacional. ¿Hay diferencia—y si la hay—cómo distinguir a un líder de un mero administrador en una empresa, o a un líder de una persona que ocupa el más alto cargo de gobierno? O, planteado en términos de conducta, ¿cómo distinguir el hecho de ocupar una posición de dirección del de comportarse como líder? Estas interrogantes dan cuenta de la imbricación del liderazgo con la autoridad, de ahí la importancia de abordar el análisis de esta última.

El liderazgo en tanto capacidad de conducción y/o de dirección, constituye un componente fundamental de las asociaciones. Diversos autores lo consideran como una condición central para la existencia de las organizaciones con orientación instrumental, ya sea que ésta se base en valores o en intereses individuales. Para Weber, “que una organización exista o no, depende completamente de la presencia o ausencia de una persona con autoridad, con o sin un apa-

rato administrativo”. Se está en presencia de una “acción de la asociación” ante “la conducta legítima del cuadro administrativo mismo que, en méritos de los poderes de gobierno o de representación, se dirige a la realización del orden de la misma” y también ante “la conducta de los partícipes en la asociación en cuanto dirigida por las ordenanzas de ese cuadro administrativo” (Weber, [1944] 2002: 39).

Conviene tener presente que el liderazgo surge y se desenvuelve en el marco de la organización y está estrechamente imbricado con ésta. Este marco está constituido por una determinada estructura de toma de decisiones, por objetivos y metas que el líder comparte y contribuye a definir, por normas y por reglas formales relacionadas con la toma de decisiones. También integran el marco en que se desenvuelve el liderazgo las responsabilidades asignadas a los cuadros dirigentes, la división del trabajo, así como los procedimientos, los recursos materiales y técnicos de que dispone la asociación, sea que los posea o los pueda movilizar, al igual que aquéllos que los afiliados pueden aportar, sobre todo los concernientes a la formación profesional, a las habilidades personales y a las redes de relaciones. El marco organizativo también incluye las relaciones informales que los participantes o miembros de la organización desarrollan entre sí, las cuales son a menudo tan importantes como las reglas formales para orientar su conducta, así como las constricciones y oportunidades planteadas por los entornos externos en los que las organizaciones operan (Scott, 2003:28). Varios autores han señalado que, en general, los ambientes estables son propicios para la acción de organizaciones centralizadas, verticales y rutinarias, en tanto que los ambientes inestables e inciertos favorecen el desarrollo de diseños organizacionales descentralizados y flexibles, que de ese modo facilitan la supervivencia de las organizaciones. Planteado en términos de liderazgo, esto implica que los ambientes estables favorecen la permanencia de quienes dirigen la organización centralizada, en tanto que los ambientes inestables no lo hacen.

Por otra parte, la precisión con que se define el objetivo de una organización influye en el grado de libertad de movimiento de quien la dirige. Cuanto más general y menos preciso sea el objetivo, ma-

9 Por ejemplo, Blondel, quien analiza el medio sistémico de la política, lo define como “un fenómeno de poder... porque consiste en la habilidad de uno o de pocos que están en los cargos más altos, de hacer que otros hagan una cantidad de cosas (positiva o negativamente) que no hubieran hecho, o que al menos podrían no haber hecho” (1987: 2).

yor posibilidad de influencia tendrá la persona facultada para tomar decisiones, tanto sobre su propio comportamiento como sobre la formulación de objetivos específicos y concretos de la organización, aunque también cabe la posibilidad de que los objetivos imprecisos sean fuente de desacuerdo entre los participantes.

Como punto de partida para la identificación de indicadores de evaluación del liderazgo en el desempeño de las organizaciones, utilizaremos los tipos ideales formulados por Weber sobre las fuentes de legitimidad de la dominación, dado que estas fuentes constituyen una parte esencial de la problemática con la que se relaciona el liderazgo y, dada su importancia en la reflexión sociológica y de la teoría política, constituyen una base de discusión importante. Como se recordará, Weber establece tres formas de dominación, ligadas a las fuentes de obediencia y a sus fundamentos de legitimidad: la legal, la tradicional-patriarcal y la carismática. La racional-legal descansa en la creencia en la legitimidad del poder basado en un conjunto de reglas abstractas que puede ser estatuido de modo racional, y que quien gobierna u ordena obedece a su vez a la ley o al reglamento por el que orienta sus acciones. Así, la obediencia al gobernante no es a la persona sino a un orden impersonal y tiene un contenido abstracto, ya que se obedece a las personas en virtud de que fueron designadas por ordenamientos objetivos legalmente establecidos (Weber, [1944] 2002: 707).

A diferencia de la fuente racional-legal, la fuente tradicional no se basa en la obediencia a disposiciones estatuidas, sino a la persona llamada por la tradición, y descansa en la creencia en la santidad de las tradiciones vigentes y en la legitimidad de quienes han sido señalados por esa tradición para ejercer la autoridad. Es decir, se basa en la sumisión en virtud de una devoción personal, la cual —junto con la creencia en el carácter inquebrantable de lo que ha sido siempre de una manera determinada— también da sustento a las normas. Así, es la sumisión personal al señor la que garantiza la legitimidad de éstas.

Al igual que la dominación tradicional, la carismática implica obediencia a una persona, aunque en este caso “se da en virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales... y en particular a las facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual y oratorio” (*Ibid.*: 711). Este planteamiento implica varios elementos relevantes: el reconocimiento por parte de los dominados de la validez del carisma, de la cualidad extraordinaria de una personalidad, “por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas” (*Ibid.*: 193), es lo que garantiza el vínculo con el personaje carismático. Aunque este reconocimiento no es lo que define la legitimidad de esta forma de dominación, sino la cualidad extraordinaria de ese personaje, sí define su continuidad, ya que la dominación se mantiene por corroboración de las cualidades carismáticas. Si estas cualidades dejan de manifestarse o abandonan de modo permanente al dirigente, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay la probabilidad de que su autoridad se disipe.

De la propuesta de Weber sobre las fuentes de legitimidad de la dominación, destacan dos asuntos: en primer lugar, el planteamiento mismo de dominación implica una oposición entre dominante y dominado,¹⁰ es decir, una lógica de contrarios, en la que cada parte ocupa un lugar fijo, sea de uno u otro lado; en segundo lugar, independientemente de la forma que revista la dominación, lo importante es que la obediencia se da en virtud de la creencia de quienes obedecen en la legitimidad de la autoridad, sea esta racional-legal, carismática o tradicional. Ambos puntos han sido cuestionados por perspectivas sociológicas y políticas centradas en el individuo, las cuales han identificado una forma adicional de legitimidad, que deja de lado la oposición dominante dominado, a la vez que mantiene la idea de creencia como base de la obediencia (Knoke, 1990). En estas

10 Nos referimos a la lógica que subyace en el razonamiento de Weber, sin implicar por ello que el planteamiento weberiano se limita a una oposición binaria dominante-dominado. De hecho, la idea de un tercero que media la relación entre estos dos está presente en el cuadro administrativo.

perspectivas, la legitimidad descansa en el consenso sobre normas y creencias sostenidas por los miembros de una determinada organización de que la distribución de poder y su ejercicio por personas designadas para ello son aceptables y apropiadas (Scott, 2003: 286).

Por otra parte, los dos asuntos señalados están ligados a la manera en que se definen otros conceptos relacionados con el liderazgo, como los de autoridad, poder, influencia y legitimidad. A continuación abordamos estos conceptos.

Liderazgo, autoridad y poder

Aunque el liderazgo y la autoridad pueden manifestarse en una misma figura, como en el caso de ciertos líderes políticos que ocupan altos cargos de gobierno, no debe confundirse uno y otra. Weber consideraba al liderazgo estrechamente ligado a la política, pues definía a esta última como “el liderazgo o la influencia del liderazgo o de una asociación política”, es decir el Estado, y definió la autoridad como dominación legitimada. Siguiendo a Weber, Parsons define a la autoridad como “el derecho legítimo a adoptar ciertas categorías de decisiones y a obligar para con ellas a la colectividad” ([1974] 2001: 120). Dado que la autoridad tiene sus fundamentos en factores institucionales, se relaciona estrechamente con la legitimidad y con una estructura jerárquica que conlleva reglas y ordenamientos. En general, la autoridad supone que quienes ocupan esta posición “hacen cumplir, confirman o sancionan una línea de acción o de pensamiento”, atributo que constituye la base de un comportamiento (Sartori, 1989: 230).

Se pueden identificar dos ángulos en la autoridad: uno de carácter político, que se refiere a la posición del cargo en una jerarquía en la toma de decisiones, y otro de carácter funcional, que concierne a las áreas de funciones en las cuales opera la autoridad. Este último implica una posición en una escala de jerarquía que permite a algunas personas tomar decisiones sobre medidas específicas en

determinadas áreas de funciones, de ahí que Parsons sostenga que el principio de jerarquía está atravesado por el principio de diferenciación funcional ([1974] 2001: 120-121). En línea con este planteamiento, Peabody (1962: 465-466) distingue autoridad formal de autoridad funcional, e identifica como bases de la autoridad formal a la legitimidad, la posición y las sanciones, y como fuentes de la autoridad funcional, la competencia profesional (cualidad de experto), la experiencia y la capacidad para entablar relaciones humanas, las cuales, como veremos más adelante, constituyen fuentes informales a partir de las cuales se pueden desarrollar liderazgos. Podemos sintetizar los planteos anteriores señalando que la autoridad formal se ha definido como el atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes e implica que una orden se cumpla; en general supone una relación entre los cargos de superior y subordinado. A diferencia de la autoridad, el liderazgo puede ser ejercido no solo en forma vertical hacia abajo, sino puede influir a quienes se encuentran en posiciones superiores.

Por otra parte, la segunda perspectiva expuesta, que plantea que la autoridad en las relaciones sociales presupone normas compartidas que prescriben obediencia a instrucciones dentro de unos límites, permite que la obediencia hacia una autoridad pueda ser vista como un caso especial de conformidad normativa en que se acepta la distribución de poder y su ejercicio por personas específicamente designadas para ello, y que no necesariamente responde a la jerarquía y puede darse en agrupaciones de carácter horizontal. Este enfoque permite abordar la autoridad en un marco en que predominan las relaciones asociativas, cuyo medio de intercambio fundamental es la influencia normativa, en virtud de la cual prevalecen la discusión y el convencimiento como medios para la toma de decisiones, para distribuir tareas y lograr el cumplimiento de los compromisos.

Podemos ahora sistematizar las fuentes de legitimidad de la autoridad, en las que contemplamos tanto las planteadas por Weber, como otros factores identificados por la teoría política. Retomamos estas fuentes dada su importancia en la aceptación del liderazgo.

- Legitimidad basada en el consenso y acuerdo de normas compartidas. Se reconoce a la autoridad y se está dispuesto a obedecer.
- Legitimidad sustentada en la ocupación de una posición, deriva de la ley, y de los estatutos o reglamentos.
- Legitimidad derivada del carisma, construida sobre la base de habilidades que posee un individuo, que le son reconocidas por sus seguidores.
- Legitimidad fundada en la autoridad que da el conocimiento especializado, experto. Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.
- Legitimidad personal basada tanto en la confianza que se inspira, sea sobre bases de identificación o de familiaridad (Luhmann), como en el respeto basado en la conducta moral y/o en la habilidad para las relaciones humanas.

A partir de los planteamientos de Weber sobre la dominación burocrática, la teoría de la organización sostiene que la jerarquía refleja la distribución de autoridad entre las posiciones de la organización. Como se recordará, en ese tipo de dominación rige el principio de las atribuciones fijas, basadas en disposiciones administrativas, por medio de las cuales se distribuyen de manera sistemática las actividades necesarias para cumplir con los fines de la organización; los poderes de mando se determinan de un modo fijo, y supone el nombramiento de personas con formación profesional y aptitudes bien especificadas ([1944] 2002: 716-717). Además, rige el principio de la jerarquía funcional que implica un sistema de mando y subordinación mutua de las autoridades mediante una inspección de las inferiores por las superiores; la autoridad otorga a quien tiene la posición determinados derechos que incluyen el de dar instrucciones a otros y el de recompensar y castigar (Hatch, 1997: 164). Estos derechos pertenecen a la posición más que a la persona que la ocupa. Quien obedece, lo hace no a la persona, sino a la regla (Weber, [1944] 2002: 706-708). En las organizaciones jerárquicas tradicio-

nales, en las que cada posición se subordina a otra, se establece un sistema de unidad de mando, en el que la autoridad y la organización vertical se combinan para permitir a los individuos en posiciones elevadas reunir información y dirigir, controlar y estimular un buen desempeño de los individuos ubicados en los niveles bajos de la organización. Esta estructura, que conserva y garantiza la toma de decisiones como atribución de un individuo o de un reducido grupo de individuos, se ubica en la modalidad autoritaria e implica una forma de liderazgo, por lo menos, de carácter administrativo.

La distribución de autoridad que implica la jerarquía, en el plano de la división del trabajo se extiende a la distribución de responsabilidades, la definición y asignación de tareas (Hatch, 1997: 165). En términos generales, en una organización jerárquica la estructura de toma de decisiones se lleva a cabo en tres niveles: las decisiones estratégicas, es decir, aquellas que afectan a la orientación general de la organización, son atribución de los niveles directivos; las operativas o tácticas, es decir, aquellas que se ocupan de la puesta en práctica de las estratégicas, son responsabilidad de los mandos medios y las técnicas, de carácter rutinario, relacionadas con el control de tareas específicas, corresponden a los jefes en los niveles más bajos (Davis, 2001: 5-6). Asimismo, se establecen mecanismos de coordinación, tales como reglas y procedimientos acerca de cómo deben tomarse las decisiones y cómo deben llevarse a cabo las tareas, al igual que la fijación de los horarios y la comunicación horizontal.

En condiciones de funcionamiento regular, la estructura jerárquica, basada en tareas establecidas, rutinarias, no abre espacio para el liderazgo y, en ese sentido, no se "precisa" de un liderazgo fuerte o directivo, en términos de House, para la acción de la organización. La investigación en organizaciones ha indicado que cuando un grupo trabaja en una tarea altamente estructurada, y opera bajo un sistema muy formal de autoridad, el liderazgo directivo es redundante y puede resultar contraproducente (House, 1971). Dado el nivel de estructuración de tareas, cargos y funciones en las organizaciones

jerárquicas, no se genera un ambiente propicio para que se desarrolle un liderazgo fuerte que se haga cargo de la conducción durante largos períodos; sin embargo, pueden surgir liderazgos acotados en áreas específicas, en torno a determinadas tareas que requieren conocimientos y experiencia especializados.

Estrechamente ligado al concepto de autoridad se halla el de poder, el cual también se vincula y distingue del liderazgo. Se pueden establecer dos amplios conjuntos de perspectivas sobre la concepción del poder: la primera, emanada de una lógica de oposición, parte de los planteamientos de Weber, en tanto que la segunda privilegia una visión del poder como relación entre iguales, como señalamos en la fuente de legitimidad basada en la creencia en las normas. Weber concibe el poder como "la probabilidad de que un actor en una relación social esté en una posición de lograr su propia voluntad, a pesar de la resistencia e independientemente de la base en que descansa esta probabilidad (Weber, [1944] 2002), en tanto que Parsons hace hincapié en el carácter del poder como "medio simbólico generalizado que circula de modo muy parecido al dinero, cuya posesión y uso permiten desempeñar más eficazmente el cometido de un cargo con autoridad en una colectividad" (Parsons, [1969] 2001: 124). Por ello, el poder constituye un instrumento fundamental para el desempeño eficaz en una posición de autoridad. En la medida en que se relaciona con la validez de las obligaciones, el uso de poder debe relacionarse con la imposición de sanciones coercitivas legitimadas (*Ibid.*: 126).

La perspectiva que sostiene que el poder no necesariamente refiere a la jerarquía ni implica relaciones de oposición de contrarios (Knoke, 1990; Dahl, 1968), lo define como la capacidad de algunas personas de producir efectos buscados en otros (Wrong, 1979, citado en Knoke, 1990), lo cual implica reconocer que en muchas circunstancias los efectos buscados surgen de mecanismos distintos a la dominación coercitiva, como el consentimiento y la cooperación de quienes son dirigidos y coordinados por otros. En esta pers-

pectiva del poder destaca su carácter de relación de reciprocidad y la posibilidad de su dispersión y, consiguientemente, el hecho de que no está establecido en una posición fija. Concibe a la autoridad como una forma de poder basada en el consentimiento mutuo de los participantes, que implica el reconocimiento explícito de la propiedad del arreglo en la que quien tiene el poder posee un derecho reconocido de mandar y el sujeto de poder una obligación reconocida de obedecer (Wrong, 1979: 49, citado Knoke, 1990). Esta definición coincide con la de Weber en que la base de la autoridad es la creencia, pero difiere de ella en que considera a la reciprocidad y al consentimiento mutuo como base de la autoridad, en tanto que Weber acentúa la asimetría.

Bajo esta concepción, se reconocen varias características por medio de las cuales puede ser descrito el poder: *a.* La distribución, referida a la concentración y dispersión de poder entre personas con distinta influencia en diversas locaciones y/o ámbitos, ya sean áreas geográficas, clases sociales, posiciones de status o grupos profesionales; *b.* El alcance o extensión, concerniente al grado en que el poder es general y se extiende sobre un amplio rango de personas y asuntos, o es especializado y limitado a un tipo de actividad, lo cual implica que puede haber personas o grupos que cuenten con mucho poder en un tipo de actividad, y muy poco en otra; *c.* El dominio, referido al número y características de las personas sobre las que se ejerce el poder (Dahl, 1968: 407-408). Asimismo, se pueden establecer varios atributos o propiedades, vinculados con el carácter relacional del poder, como la reciprocidad, la cual se da en virtud de que hay intercambio de recursos materiales y simbólicos entre actores, aunque este intercambio es de carácter desequilibrado. El carácter intransferible del poder, que implica que no se traslada de manera automática a terceros, es una propiedad, entre otras, que favorece la posibilidad de acción del liderazgo, pues el que una persona pueda lograr que una segunda lleve a cabo una determinada acción, y que ésta a su vez pueda obtener esta misma acción de una tercera, no

quiere decir que la primera pueda lograr que la tercera lleve a cabo esa acción. El poder es también inseparable de las acciones demandadas: cada acción constituye un intercambio específico en torno al cual se puede establecer una relación de poder particular (Crozier y Friedberg, 1977: 57-58). Las propiedades de la relación de poder expuestas, indican a la vez posibles oportunidades de emergencia del o los liderazgos.

Las dos acepciones del poder, tanto como atributo de una posición de autoridad en un marco jerárquico y como relación entre individuos autónomos, con capacidad de ejercer su libertad de acción y elección, pueden desarrollarse en el marco organizacional. La primera acepción, en tanto atributo de la autoridad, emana de reglas formales de tipo impersonal adscritas a un cargo o posición y es característica de las organizaciones burocráticas de estructura jerárquica, mientras que la segunda puede emanar del consentimiento de los participantes, en virtud de que comparten normas, o de la capacidad de influencia sobre los pares. La primera modalidad no se da en asociaciones complejas de carácter horizontal, donde los actores son autónomos, las reglas flexibles y la base de diferenciación no es funcional. La segunda acepción de poder, que destaca la relación entre individuos, abre oportunidad al surgimiento de liderazgos, en virtud de determinadas circunstancias que enfrenta la organización, en las que quienes poseen unas cualidades personales —por ejemplo, conocimiento experto o capacidad de conciliar intereses— valoradas por otros en el marco organizacional, pueden responder a expectativas de los participantes. En esta acepción, la posibilidad de ser obedecido puede darse en relaciones informales y, en la medida en que no necesariamente está adscrita a un cargo, su duración y alcance no están establecidos de antemano. Estas características indican que esta acepción de poder también puede darse en las relaciones informales de las organizaciones jerárquicas o burocráticas.

Liderazgo e influencia

Al igual que el poder, el liderazgo tiene un carácter relacional, colectivo y dirigido a lograr determinados propósitos. Pero a diferencia del poder ejercido, en el que las motivaciones y objetivos de quienes obedecen no son tomados en cuenta, sino solo los de quien ejerce (maneja) el poder, en el liderazgo sí importan las motivaciones y metas de los seguidores, aunque no todas sean estimuladas por el líder (Burns, 1992: 24). El liderazgo se ubica en la órbita de la influencia; la posibilidad de su eficacia está en los vínculos que se establecen en virtud de procesos diversos, que podemos agrupar bajo los términos genéricos de identitarios y cognitivos, sean éstos de identificación, o de atribución de cualidades. Pero la obediencia que deriva de la influencia no está dada por la posición que se ocupa, ni en todos los casos por la función que se ejerce, aunque liderazgo y autoridad, es decir, influencia y jerarquía, puedan coincidir en una misma posición.

Un rasgo característico del liderazgo es una cierta ambigüedad entre la racionalidad y la emotividad, ya que a la vez que el liderazgo está inserto en una racionalidad con arreglo a fines, involucra un componente de cualidad ejemplar; al tiempo que apela a la decisión racional, recurre a la emotividad y a la subjetividad. A la vez que persuade por medio de argumentos, logra influir con base en la identificación. Esta característica responde a cualidades y atributos personales que sólo se expresan en la relación con los otros.

Los procesos que están en la base de la influencia han sido explorados fundamentalmente por autores cercanos a las corrientes del cognitivismo y de la identidad social en Psicología Social, quienes han hecho énfasis en el carácter interactivo y de proceso social del liderazgo, al cual se considera como "...un proceso de influencia social en que el líder dirige los talentos y esfuerzos de otros miembros del grupo, es decir, de los seguidores, para lograr la tarea que el grupo se fijó" (Chemers, 2003: 6). Una vertiente pone el acento

en que la influencia se explica a partir de la percepción social del liderazgo, dado que las personas cuentan con esquemas mentales sobre el líder y desde ese repertorio interpretan comportamientos específicos en situaciones generales y particulares. Así, el esquema asociado al tipo de líder genera la información adicional sobre esa persona, lo cual estimula a sus seguidores a acompañarlo eficazmente o a dejarlo.

Una segunda perspectiva, basada en la teoría de la identidad social del liderazgo, atribuye explícitamente un papel central a la identidad del grupo en los procesos de liderazgo. Las características del líder están acordes con las características representativas del grupo. Por ello, los líderes son los individuos más prototípicos, que tienen la mayor conformidad con los rasgos esenciales del grupo (Chemers, 2003: 8). En la medida en que los miembros de un grupo están orientados internamente, esta conformidad será suficiente para la satisfacción y evaluación positiva del líder (Hogg, Martin y Weeden, 2003: 23). En los grupos con fuerte identidad, tiende a desarrollarse el —así llamado— pensamiento grupal, que se refiere a la unanimidad de formas de abordar y enfocar los problemas y sus soluciones, características de grupos con alta cohesión, en los que no se expresan opiniones contrarias y en los que el líder expone abiertamente sus deseos.

El liderazgo carismático se ubica en el marco de los procesos identitarios y cognitivos, sea como producto de la atribución de cualidades, o en virtud de ser portador de características representativas del grupo, y puede producir altos niveles de identidad colectiva entre los seguidores, arraigo personal muy fuerte hacia el líder y muy buen desempeño de tareas por parte de los seguidores. Esto es así en virtud de que el líder muestra dotes retóricas sobresalientes, una alta capacidad de expresar asuntos complejos de manera simplificada, independientemente de su veracidad, y de expresar una visión de la problemática que se enfrenta, en la que se reconocen los seguidores, así como una conducta enérgica y poco convencional que constitu-

ye un ejemplo a seguir. Por estas razones, el liderazgo carismático favorece altos niveles de obediencia. Diversos autores señalan que este tipo de liderazgo es útil en épocas y condiciones difíciles, como crisis económica, o de revuelta de organización. Sobre todo por la capacidad de enfrentar las crisis.¹¹

La dimensión extraordinaria contenida en la acepción carismática del liderazgo ha sido cuestionada por diversos estudiosos, tanto en el campo de la administración de empresas, como en el político. En el primer campo, donde implícitamente se entiende el liderazgo como técnica de manejo de los subordinados, se señala que el liderazgo no implica una cualidad extraordinaria innata, sino habilidades que pueden ser aprendidas y llevadas a la práctica. Es cierto que no toda identificación personal expresa la sumisión al carisma; algunos autores hablan de una identificación con la persona del líder que no descansa en el carisma, sino en otros elementos, como la capacidad de activar mecanismos de integración de las organizaciones, tales como la confianza. En el campo de la política, se ha indicado que esta dimensión extraordinaria valora un atributo personal por encima del carácter relacional, y hace pasar a este a segundo plano, desapareciéndolo virtualmente, como indica Ellis (1991). Otras definiciones de carisma tienen en cuenta esta preocupación por el carácter relacional del liderazgo. Así, entienden el *carisma* como la "habilidad de un actor de ejercer influencia difusa e intensa sobre la orientación normativa de otros actores" (Etzioni, 1975: 305). A pesar de que ha sido sumamente cuestionada, la condición carismática de ciertos liderazgos es útil para caracterizar el estilo de conducción que desarrollan los dirigentes de algunas organizaciones de acción colectiva, sobre todo, pero no sólo, en algunos movimientos sociales.

11 A partir de las percepciones de los seguidores, Conger, Kanungo y Menon (2000) identificaron cinco cualidades de un líder: capacidad de visión y articulación, sensibilidad al entorno, sensibilidad a las necesidades de los miembros, capacidad de enfrentar el riesgo de manera personal, y de desarrollar un comportamiento poco convencional y de carácter ejemplar. También establecieron las desventajas de este tipo de liderazgo: tendencia a agrupar a "asentadores débiles", limitada delegación de atribuciones, tendencia al narcisismo y a ignorar la realidad, y carencia de sentido de responsabilidad.

Por otro lado, a partir de la interacción entre el líder y sus seguidores, se estableció una distinción entre dos formas de liderazgo, una de las cuales evoca el carisma. Para Burns (1992), la esencia de la relación líder seguidor es la interacción de personas con diferentes niveles de motivaciones, de poder potencial y de habilidades, en busca de un propósito común. Esta interacción toma dos formas distintas. La primera ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otros a fin de intercambiar cosas valoradas, sean estas de naturaleza política o psicológica. En este intercambio, de carácter transaccional, los propósitos de las personas están relacionados, pero no son los mismos. En cambio, en la forma de intercambio transformador, las personas se comprometen unas con otras en torno a objetivos comunes y el líder eleva las aspiraciones de sus seguidores y logra fundir las aspiraciones de estos con las suyas en una búsqueda continua de un propósito más elevado (Burns, 1992: 25-26).

Esta distinción favoreció el desarrollo de una acepción de liderazgo con orientación instrumental, que se pretende extender entre los cuadros dirigentes de organizaciones jerárquicas funcionalmente diferenciadas, sea en el ámbito de la empresa privada o de la política; pretende estimular la orientación transformadora de los cuadros dirigentes y su capacidad de influencia sobre sus subordinados o seguidores, con base en las necesidades materiales y psicológicas no satisfechas de aquellos. Esta tesis considera que los líderes transformacionales son aquellos que a través de las transacciones e intercambios, influyen en el comportamiento e ideas de sus seguidores, los inspiran intelectualmente a fin de que trabajen en las metas grupales, y trasciendan los propios intereses. Las transacciones de estos líderes con sus seguidores se caracterizan por la conducta idealizada, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, que se espera motive a los subordinados a trabajar por metas de grupo y trascender los intereses propios (Graeme y Currie, 2007:

343; Conger, *et al.*, 2000: 749).¹² Se considera que una cualidad central del liderazgo transformacional es la capacidad de articular una visión y de comunicarla y hacerla inteligible a los seguidores (Bryman, 1997: 281).

Liderazgo y organización

En términos generales, podemos considerar a las organizaciones como conjuntos de esfuerzos orientados a coordinar, influir y controlar la conducta humana con miras a alcanzar algún resultado preferido. A la vez que las organizaciones reflejan aspiraciones y racionalidad, eficacia y eficiencia en el control de la vida social y de la naturaleza (Brunsson y Olsen, 1998: 14), también son colectividades cuyos participantes persiguen intereses diversos, comunes y divergentes. En ellas, las reglas formales e informales se articulan de tal modo que hacen de la organización un escenario de confusión, de dificultades y conflictos, en el que las acciones no siempre son congruentes con los objetivos que se proponen.

Aunque en principio las organizaciones y asociaciones de acción colectiva son escenario de relaciones de igualdad entre sus miembros, diferentes características de éstos (educación, ingreso, acceso a la información, redes de relaciones) estimulan asimetrías que pueden desembocar en relaciones de dependencia, es decir, una de las partes depende de la otra y es por ello posible que se subordine a ella. Esto favorece el desarrollo de rasgos informales de verticalidad, aunque formalmente la organización o asociación tenga una estructura de toma de decisiones horizontal. En cambio, cuando las relaciones se dan entre individuos características semejantes con capacidad de autonomía, se desarrollan relaciones de interdependencia.

¹² Este tipo de liderazgo tiene cuatro componentes: carisma, inspiración, consideración individualizada y estimulación intelectual. Como se desprende de estos componentes, dos de ellos aluden a características relacionales (carisma e inspiración), y los otros dos constituyen estrategias de relación por parte del dirigente (consideración individualizada y estimulación intelectual).

dencia, en las que ambas partes reconocen su dependencia respecto de la otra y que la obtención de resultados positivos requiere de la colaboración mutua. Esta característica favorece la cooperación.

Una diversidad de características de las organizaciones incide en el surgimiento de liderazgos y constituye el marco en que se desarrollan; asimismo, varias condiciones modulan su desarrollo. Entre las más importantes se encuentran la estructura de la toma de decisiones: jerárquica u horizontal; el nivel de formalización de las reglas, el grado de rutinización de las tareas y el grado de centralización. En lo que se refiere a las condiciones que influyen en la posibilidad de emergencia del liderazgo, destacan la incertidumbre en el entorno y la etapa que atraviesa la organización.

A continuación exponemos algunas reflexiones sobre las características de las organizaciones y asociaciones, que configuran el marco en que se da la posibilidad de emergencia y acción del liderazgo, así como los requerimientos de conducción para un buen desempeño. Respecto de la estructura de toma de decisiones, podemos distinguir dos modelos polares (extremos) de procesos de toma de decisiones: el vertical y el horizontal. El primero está basado en una autoridad de carácter jerárquico y concentrado, proclive a decidir de modo unilateral, en el que toda influencia y autoridad reside en una sola persona o en un pequeño grupo. Quienes dirigen la organización hacen caso omiso de los intereses y preferencias de la mayoría de los miembros, quienes solo pueden optar entre la lealtad o la salida, en términos de Hirschman (1977). El segundo modelo está basado en la dispersión de la autoridad, en el que la toma de decisiones se comparte entre los actores de la asociación y en el que las reglas de distribución de la autoridad, así como la influencia efectiva sobre la formulación y aplicación de políticas, descansan en la participación unánime de los miembros, que participan de modo voluntario, sobre bases de cálculo racional, pero también de solidaridad y reciprocidad. Los líderes de las asociaciones democráticas actúan como agentes de la colectividad, desarrollando acciones decididas directamente por la membresía.

Conviene tomar en cuenta que se trata de modelos típicos ideales, no de descripciones empíricas de determinadas organizaciones o asociaciones. Así, entre ambos extremos se pueden identificar formas de decisión que pueden ser ubicadas en algún punto entre la jerarquía y la horizontalidad.

La modalidad jerárquica correspondería sobre todo pero no únicamente, a organizaciones ubicadas en los ámbitos del mercado (dinero) o de la política (poder), tales como empresas lucrativas con alto grado de diferenciación, u organizaciones de la administración pública, sumamente burocratizadas, estructuradas con base en lógicas funcionales, cercanas al tipo ideal racional formulado por Weber. Estas empresas se caracterizan por un alto grado de formalización, que expresa la medida en que las actividades y relaciones en una organización están previstas de manera explícita por medio de reglas, de regulaciones, de procedimientos, de comunicaciones, de políticas (Hatch, 1997: 169). Las atribuciones sobre las decisiones que se toman se distinguen y asignan jerárquicamente según su carácter, ya sea estratégico, táctico o rutinario. Las reglas formalizadas contribuyen al sentido de control de la administración y reducen las conductas discrecionales. Aunque hay diferencias en las empresas según la modalidad de estructura de organigrama que adopten (funcional, de matriz, de múltiples divisiones, entre otras), en general tienen un alto grado de centralización de la toma de decisiones en los altos mandos, en quienes se concentra la autoridad (Hatch, 1997: 168). Cuando el liderazgo no coincide con la autoridad que confiere la ley, la regla, la jerarquía, el líder carece de los elementos formales (en el sentido descrito por Hatch) para ejercer su influencia, y descansa en sus atributos personales y en mecanismos informales de relación.

Otra posibilidad de toma de decisiones autoritaria se da en organizaciones o asociaciones simples, poco formalizadas y diferenciadas, no burocratizadas, cuya toma de decisiones está centralizada en la práctica, aunque formalmente esté dispersa entre los participantes. No se construyen consensos, sino que se comunican decisiones.

Se trata en general de asociaciones en las que predominan relaciones de asimetría, en virtud de la heterogeneidad social y educativa de la membresía. En ese caso, sí hay espacio para el surgimiento de liderazgos fuertes, sea en posiciones de autoridad, o entre miembros opositores.

La modalidad horizontal corresponde en general, pero no sólo, a asociaciones que, como hemos visto, se ubican en el ámbito de las normas y la solidaridad. En esta categoría se encuentran las asociaciones complejas de acción colectiva, cuyos miembros se reúnen en torno a objetivos comunes, de manera predominantemente voluntaria, lo que implica que sus recursos principales de organización social son el consenso y las normas y metas compartidas. Están estructuradas según el modelo democrático, en el que los miembros deciden en común y los dirigentes son elegidos. La participación de los miembros contribuye a lograr procesos sustantivos a favor de la organización, por ello se requiere un buen grado de autocontrol y autonomía por parte de los miembros. La dirección de la asociación solo tiene un poder de disposición limitado sobre los miembros, excepción hecha de los funcionarios y expertos con empleo fijo. La toma de decisiones está descentralizada, es decir, dispersa en la membresía, lo cual modela un patrón de "influencia total", es decir, todos los participantes están sujetos a la influencia de otros.

Estos dos modelos extremos se modifican y presentan diferencias en virtud de dos amplios conjuntos de modos de toma de decisiones, que aquí solo esbozamos: por una parte, aquellos que emanan de la aplicación de rutinas y reglas, sean producto de la costumbre, de la aplicación de reglas abstractas a casos específicos (March, 1997: 28) o de estándares generalizados no obligatorios ("reglas suaves") (Ahrne y Brunsson, 2005: 442), pero que indican objetivos de participación, pertenencia o identificación con organizaciones más amplias; por otra parte, modos de decisión que evocan los procedimientos propios del ámbito político, como la negociación —que se basa en concesiones recíprocas—, o los propiamente democráticos,

tales como la deliberación —que implica argumentación, convencimiento y formación de consensos— y la votación, que remite a la decisión por mayoría.

Condiciones que favorecen el surgimiento de liderazgos

En la reflexión sobre las condiciones que favorecen el surgimiento de liderazgos, partimos de las variables identificadas por la teoría de la racionalidad limitada sobre la toma de decisiones formulada por Simon,¹³ sobre la base de la idea de la información imperfecta. La primera se refiere a la incertidumbre, producto tanto de las dificultades relacionadas con la complejidad y el cambio, como con la falta de información.¹⁴ La segunda deriva de la falta de coincidencia en las metas de la organización. Cuando no existe acuerdo sobre las metas y valores entre quienes toman las decisiones, el problema de la toma de decisiones es ambiguo porque quienes toman la decisión pueden evaluar (Hatch, 1997: 274) alternativas distintas, que pueden ser contrapuestas.

Estas dos situaciones generan dos tipos principales de desacuerdo: 1. Desacuerdos sobre las metas que se buscan o problemas a resolver y 2. Desacuerdos sobre qué conocimiento producir sobre el proceso de toma de decisiones, en otras palabras, sobre cómo se deberían alcanzar las metas. La primera forma de desacuerdo implica

13 La crítica de Simon al modelo racionalista plantea los siguientes argumentos, a saber: a. Información es incompleta e imperfecta; b. Los problemas tienen un alto nivel de complejidad; c. La capacidad humana de procesar información es limitada; d. El tiempo disponible para el proceso de toma de decisiones es reducido e. Quienes toman las decisiones tienen preferencias distintas respecto de las metas organizacionales (Hatch, 1997: 274).

14 Estas dificultades son menores cuando los entornos son simples y estables, pues las organizaciones no enfrentan la necesidad de tomar tantas decisiones y las decisiones a las que tienen que hacer frente generalmente son menos complicadas que las que confrontan las organizaciones en entornos complejos, rápidamente cambiantes.

ambigüedad, mientras que la segunda es generalmente un problema de incertidumbre.

Ambigüedad en las metas o en la definición de problemas e incertidumbre en el ambiente inciden, junto con otras variables, en las condiciones de desarrollo de liderazgos, ya que no todos los ambientes organizativos son propicios para el desarrollo de liderazgos personales o el surgimiento de un líder. Según lo sugiere la teoría de las contingencias estratégicas, en un marco de limitaciones y de escasez de recursos críticos, el poder deriva de la habilidad de proporcionar algo que la organización valora y que solo puede ser obtenido por medio de un actor social particular. En especial, se ha señalado que la habilidad para reducir la incertidumbre proporciona poder a los actores en su relación con los miembros de las organizaciones. Algunos estudios incluso han indicado que no es la incertidumbre en sí lo que aporta poder a determinados actores, sino la habilidad para tratar con las fuentes de la incertidumbre que de otra manera afectarían negativamente a la organización.¹⁵

Las oportunidades de emergencia de liderazgos están ligadas a distintos tipos de fuentes de incertidumbre en una organización y a diversas circunstancias que abren espacio a la influencia del liderazgo. Para desarrollarlas, retomamos los planteamientos de Crozier y Friedberg, quienes señalan que las capacidades de acción de los individuos o de los grupos en una organización dependen del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecta la capacidad de la organización de alcanzar sus objetivos y de la importancia y la pertinencia de esta fuente de incertidumbre respecto de otras que también condicionan esta capacidad. Así, entre más la zona de incertidumbre, controlada por un individuo o un grupo, sea crucial para el éxito de la organización, más este dispondrá de poder (Crozier y Friedberg 1977, 67).

15 Se mencionan tres estrategias: la prevención, el proporcionar información y la absorción, referida a la adopción de acciones para evitar consecuencias negativas Hickson *et al.*, citado en Hatch, 1997: 288).

Las fuentes de incertidumbres organizacionales en el caso de las organizaciones situadas en el ámbito del mercado —empresas—, pero también, aunque en menor medida, en las que se ubican en las esferas del poder y de las normas, descansan en requerimientos de determinadas tecnologías o de ciertos procesos de producción y también en las características y particularidades de la estructura formal de una determinada organización. Destacan dos grandes tipos de fuentes de incertidumbres, que pueden abrir oportunidad a la emergencia de liderazgos: las que derivan del manejo de una competencia particular (*expertise*) y de la especialización funcional, y las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno.

Respecto de la primera, el experto dispone de las competencias técnicas, del saber hacer, de los conocimientos y de la experiencia que le permiten resolver determinados problemas cruciales para la organización. Esta cualidad de experto lo coloca en una posición de influencia (Crozier y Friedberg, 1977: 72).

La segunda fuente de poder está ligada a las incertidumbres que se desarrollan alrededor de las relaciones de la organización con su entorno. Los entornos pertinentes de una organización, es decir, los segmentos de la sociedad con los que se relaciona, constituyen una fuente de perturbación potencial de su funcionamiento interno, y una zona de incertidumbre. El líder puede ser intermediario e intérprete entre lógicas de acción diferentes (Crozier y Friedberg, 1977: 73). Asimismo, un liderazgo puede emerger a partir de la capacidad de prever la manera en que determinados cambios en el entorno pueden afectar a la organización.

Las funciones del liderazgo

Las funciones que desempeña el liderazgo están estrechamente relacionadas con la dinámica interna de la organización, así como con la acción de ésta en un determinado entorno, es decir en su relación con el exterior. En términos generales, la función más importante

del liderazgo en una organización es la dirección; "un líder es alguien que da dirección a las actividades de una colectividad" (Tucker, 1992: 37). Esta función orientadora adquiere una gran importancia en diversas circunstancias y momentos de las organizaciones. Las fases de fundación de las organizaciones son cruciales y requieren por ello de una orientación y de diseñar estrategias, que supone la capacidad del líder de fijar metas de largo plazo, de apreciar una situación de conjunto y de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que este brinda a la organización que dirige. Cuando este proceso se da de manera acertada, el fundador le imprime una identidad específica a la organización. La función de proporcionar dirección a las organizaciones y fijar líneas estratégicas, involucra tanto el diagnóstico como la prescripción de cursos de acción y la movilización o búsqueda de apoyos. El diagnóstico implica capacidad para detectar posibles problemas o demandas significativas del entorno, definir la situación, comunicarla y hacerla inteligible a los participantes. Asimismo, conlleva la capacidad para solventar eventuales discrepancias entre los afiliados sobre aspectos relacionados con la definición de un problema. Respecto de la función de movilización, el líder influye en la movilización de recursos y apoyos, necesarios para poner en práctica las decisiones o proyectos, lo cual implica construir y mantener una red de apoyo (Natera, 2003; Tucker, 1992) y de un capital de relaciones,¹⁶ así como tender puentes con otras organizaciones y con el gobierno. Esta función permite a la vez ampliar la influencia social de la organización.

Esta función de impulso político adquiere mayor importancia en situaciones críticas, caracterizadas por su alto grado de incertidumbre, en los que la capacidad de conducción y de tomar decisiones delicadas, es crucial. En efecto, las situaciones de incertidumbre

16 Utilizamos el concepto de capital de relaciones como equivalente al de capital social en la definición de Bourdieu, quien lo define como: "la agregación de los recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuo... que proporciona a sus miembros el apoyo (respaldo) del capital poseído colectivamente" (1980).

constituyen oportunidades de emergencia de liderazgos o momentos de prueba del liderazgo activo: la incertidumbre respecto de los cursos de acción a seguir en una determinada organización es una razón central que explica la necesidad de liderazgo en los grupos (Tucker, 1992: 37).¹⁷

En lo que se refiere al funcionamiento cotidiano de la asociación —el día a día— en varios procesos relacionados con el desempeño de esta última es clave la acción del liderazgo: la coordinación de las acciones de los miembros de la asociación; preservar la autonomía de la organización, fomentar su adaptabilidad, contribuir a su flexibilidad. En estos procesos, la activación o impulso de mecanismos de coordinación tales como la confianza es fundamental para la obtención de resultados. Este último mecanismo implica por lo menos tres tipos o niveles en los que el comportamiento del líder tiene efectos: la confianza que se basa en valores o normas compartidos y en marcos de significación comunes, en la que se apoya el prestigio del líder en virtud de su conducta previa (Lane, 1998), la que descansa en la competencia técnica, en el conocimiento experto, y la confianza por cálculo. En la medida en que la confianza es un proceso que se genera y fortalece por medio de iteraciones, implica dar respuesta positiva a las expectativas que se han planteado en el grupo y reafirmar los motivos de la confianza. Por ello, a la vez que el líder debe facilitar "reintroducir lo no familiar a lo familiar" (Luhmann, 1988: 95) y afianzar la confianza que se le ha depositado en los distintos niveles, debe facilitar extenderla al conjunto de la asociación, creando un clima de confianza.

Por otra parte, particularmente en las asociaciones, son funciones del liderazgo fortalecer la cohesión, sostener la motivación, contribuir a construir consensos, acordar y coordinar la acción y

17 Tucker llega a proponer que solo se considere como liderazgo a la dirección asumida en momentos de cambio en que se requiere tomar decisiones clave que deben ser puestas en marcha, en tanto que la dirección rutinaria de una organización sólo se debe llamar administración (1992: 37). Un punto de vista semejante expresa Natera, quien señala que el liderazgo tiende a confundirse con la mera gestión directiva en situaciones no problemáticas o "de normalidad política" (2003).

enmarcarla en esquemas de sentido compartidos, que aseguren el compromiso de los afiliados, y eviten o atenúen posibles conflictos que conduzcan a la ruptura o desmembramiento de la asociación. En el caso de asociaciones en que la participación de los miembros es muy reducida, además de guiar el rumbo de la asociación, el líder tiene como tarea central estimular la participación de la mayoría de los miembros. Por ello, debe lograr convencerlos de que su contribución es importante.

Estudios recientes han identificado una función muy importante del liderazgo, en términos de desarrollar la capacidad de autonomía de los participantes de una organización, especialmente las de acción colectiva: fomentar la capacidad de liderazgo en otros a fin de que no dependan de líderes formales, es decir, estimular a los seguidores a convertirse en líderes ellos mismos (Bryman, 1997: 283).¹⁸ En el caso de equipos integrados por un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un objetivo común de buen desempeño, esta función implica construir compromiso y confianza entre los participantes, a la vez que el líder, como parte del equipo, elimina obstáculos y crea oportunidades (*Ibid.*).

Modalidades de liderazgo y desempeño

A partir de las formas de legitimidad de la autoridad arriba anotadas, de algunas conjeturas a partir del marco analítico sobre liderazgo, de las condiciones que favorecen el surgimiento de liderazgos y de la observación de algunas asociaciones, reflexionaremos en las modalidades de liderazgo que pueden favorecer el desempeño de algunos tipos de organización de acción colectiva. Como se recordará, identificamos las siguientes formas de legitimidad: la basada en el consenso y acuerdo de normas compartidas; la sustentada en

la ocupación de una posición; la derivada del carisma; la fundada en el conocimiento experto y, por último, la personal, basada tanto en la confianza que se inspira, como en el respeto en virtud de la conducta moral y/o la habilidad para las relaciones humanas. Si bien, como hemos señalado, en las asociaciones predomina la legitimidad basada en el consenso y el acuerdo en normas compartidas, esto no excluye la presencia (activación) de otras formas de legitimidad, según las características de las organizaciones.

Por otra parte, identificamos dos modalidades extremas de liderazgo: el "suave", referido a una forma poco directiva de ejercicio del liderazgo, que supone participantes con capacidad de autonomía y autocontrol. El liderazgo en este caso es equiparable al de carácter administrativo en las organizaciones jerárquicas, que coordina y da seguimiento a actividades bien especificadas. En cambio, el liderazgo fuerte implica ejercer un gran control sobre los participantes, aunque formalmente se trate de una organización horizontal, con procedimientos democráticos. En general se da en asociaciones caracterizadas por la asimetría. Se debe tener presente que no se trata de una propuesta exhaustiva, sino de una reflexión de carácter indicativo, dirigida a trazar algunas líneas de análisis.

La primera modalidad se da en organizaciones de acción colectiva en las que hay reglas que todos comparten, los objetivos son claros, así como los métodos y formas de acción; se dan características de homogeneidad social (nivel socioeconómico), las relaciones entre los miembros son de igualdad, y la mayoría participa; el entorno es estable y no presenta rasgos de incertidumbre. En circunstancias regulares, para este tipo de organizaciones el mejor liderazgo es aquel que Tucker considera de carácter administrativo, es decir, rutinario. El dirigente está constreñido por normas claramente estipuladas. Y ese es el tipo de dirigente que más favorece el desempeño de la organización.

Una segunda modalidad se presenta en asociaciones donde la legitimidad también descansa en el consenso y el acuerdo en normas

18 Estas funciones han sido analizadas por investigadores de una perspectiva conocida como de "liderazgo disperso". En los análisis se abandona la figura heroica del líder como centro de interés, al igual que el análisis exclusivo de los individuos que ocupan los cargos más altos de una organización (Bryman, 1997: 283).

compartidas, hay homogeneidad social entre sus miembros, y prevalecen relaciones de igualdad entre ellos, pero los objetivos no están claramente establecidos, y/o cuando lo están, tienen que ajustarse y en ocasiones cambiar; los métodos y estrategias no siempre son nítidos. Tanto la ambigüedad como el entorno de incertidumbre son factores que favorecen el surgimiento y afianzamiento de liderazgos. El tipo de liderazgo que favorece el desempeño de esta asociación, es el personal, tanto por la confianza que inspira, como por el respeto que concita su ética de trabajo.

A diferencia de las organizaciones anteriores, aquellas que tienen una estructura heterogénea y grandes disparidades sociales y educativas, que influyen en que el acceso a las fuentes de información esté concentrado en muy pocas personas y para las que el entorno presenta un alto nivel de incertidumbre, condensa fuertes asimetrías. Alta incertidumbre y concentración de habilidad técnica y acceso a información, en un ambiente de carencia de conocimientos especializados y un horizonte de redes limitado para la mayoría de los miembros, favorecen prácticas verticales, aunque formalmente se trate de asociaciones horizontales. En estas organizaciones surgen liderazgos fuertes, directivos, en virtud de que controlan habilidades difícilmente sustituibles. Las relaciones de dependencia son propiciadas por la gran disparidad de recursos que caracteriza a la organización. En estas organizaciones los líderes desempeñan un papel orientador, en el sentido de que conducen y orientan a la organización, a la vez que llevan a cabo una labor de formación de los integrantes de la organización.

El desempeño de organizaciones horizontales con estructura de red, en las que predominan relaciones de interdependencia entre los miembros y en las que la información fluye a todos los miembros y la interpretación de la información es producto de la participación de los integrantes, se ve favorecido por un liderazgo que es cambiante, según el tema, según la problemática o los asuntos que se tratan en un momento determinado. La confianza personal que

inspira, a la vez que el conocimiento experto, juegan un papel muy importante en el desempeño de la organización.

En organizaciones de movimiento social, el líder condensa, expresa y representa —de manera en ocasiones simbólica— objetivos e ideales compartidos de determinados grupos o sectores sociales, en torno a los cuales moviliza a sus seguidores, lo cual supone capacidad para comunicar de manera clara, atractiva e incluso luminosa, los objetivos que encarna y con los que se compromete, sin importar riesgo y costos, según la percepción de los seguidores. En virtud de que se les considera como personas que tienen conductas fuera de lo normal, sea por anteponer el interés de otros al propio, por tomar riesgos o por otras razones, incluso contrarias a las normas y convenciones, como ser agentes de cambios radicales, despiertan asombro y admiración que evoca el carácter extraordinario al que se refiere Weber. Favorecen el desempeño de los movimientos sobre todo en etapas iniciales de conformación. Cuando reúnen capacidades de percibir, interpretar y comunicar correctamente indicios de problemas o de circunstancias favorables del entorno, y de actuar en consecuencia, negociando o presionando, pueden influir en el desenlace positivo del movimiento. El desempeño de la asociación o movimiento será mejor si el liderazgo contribuye a ofrecer una guía práctica para la elaboración colectiva de las metas y la estrategia.

Reflexiones finales

Cuatro dimensiones fundamentales constituyen el marco que influye en el surgimiento y desarrollo o afianzamiento de un determinado tipo de liderazgo y sus efectos en el buen desempeño de la organización, por lo cual pueden constituir una base de evaluación:

1. La forma de legitimidad predominante en una determinada organización de acción colectiva.
2. El nivel de incertidumbre del entorno y de ambigüedad de objetivos.
3. La etapa que atraviesa la organización.

4. El grado de homogeneidad o heterogeneidad social de los miembros de la organización.

Respecto de la legitimidad, se debe tener en cuenta que las dos primeras formas –la basada en el consenso y el acuerdo de normas compartidas, y la sustentada en la ocupación de una posición– atañen al nivel de la organización, en tanto que las tres restantes –la derivada del carisma, la fundada en el conocimiento experto y la de carácter personal, basada en la confianza y respeto que se inspira– aluden a un nivel individual; por ello, se deben considerar los dos niveles –el organizacional y el individual– para establecer cuál de las formas predomina en cada uno de los niveles.

Las circunstancias relacionadas con las fuentes de incertidumbre del entorno y la ambigüedad en los objetivos y métodos para resolver problemas, generan situaciones de poder para ciertas personas, pero sólo se convierten en líderes quienes tienen los atributos personales, sea de capacidad de conducción, de enfrentar riesgos que plantea el entorno, de resolver asuntos, de visión de futuro, u otras cualidades. Ello confirma la característica del liderazgo de ser una actividad socialmente construida que modela y es modelada por el contexto en un proceso de interacción, en el que la acción se orienta a influir en otras personas para lograr determinados objetivos buscados, con base en determinados atributos personales de quien ejerce la influencia.

La etapa que atraviesa la organización constituye una dimensión que debe tomarse en cuenta para ser contrastada con las otras. Como punto de partida, consideramos tres etapas: fundación o creación, funcionamiento regular o cotidiano, y crisis o cambio, que están relacionadas con la dimensión de nivel de incertidumbre del entorno y de ambigüedad en los objetivos y métodos.

Aunque el carácter de las asociaciones –de ser organizaciones de acción colectiva en las que prevalece el consenso y cuyo medio de intercambio fundamental es la solidaridad– haría pensar que el grado de homogeneidad o heterogeneidad social no debe ser una di-

mensión a considerar en la evaluación, sus efectos en la asimetría de las relaciones entre los participantes y en la capacidad de autonomía de estos y, por ende, en el desarrollo de relaciones de dependencia que afectan las bases de esta autonomía, indican que debe tomarse en cuenta en la evaluación.

Respecto de las modalidades de liderazgo formuladas en la dicotomía *suave-fuerte*, que deben tratarse como dos extremos, la idea es que estas formas o modalidades, que indican características personales desarrolladas en estrecha relación con el marco organizacional pueden tener efectos positivos o negativos en la asociación, es decir, si son favorables o desfavorables para su desempeño en un momento o etapa determinados.

Las cuatro dimensiones enunciadas permiten un acercamiento inicial a la evaluación del liderazgo en las asociaciones, aunque requieren mayor especificación, que deberá abordarse en un trabajo posterior.

Bibliografía

- AMINZALE, Ron; GOLSTONE, Jack y Perry, Elizabeth (2001), "Leadership Dynamics and Dynamics of Contention", en AMINZALE, Ron *et al.*, *Silence and Voice in the Study of Contention Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 126-154.
- AHRNE, Göran y BRUNSSON, Nils (2005), "Organizations and Meta-organizations", *Scandinavian Journal of Management*, 21, pp. 429-449.
- BARKER, Richard A. (2001), "The nature of leadership", en *Human Relations*, Vol. LIV, No. 4 The Tavistock Institute, Londres-Thousand Oaks, CA-Nueva Delhi, Sage Publications.
- BLONDEL, Jean (1987), *Political Leadership. Towards a General Analysis* Londres, Beverly Hills-Newbury Park-Nueva Delhi, Sage Publications.
- BROWNE, C. G., y Cohn, Thomas. (1958), *El estudio del liderazgo*, Buenos Aires, Editorial Paidós.
- BRUNSSON, Nills. (1982), "The Irrationality of Action and Action Rationality", *Journal of Management Studies*, Vol. xix, No.1, pp. 29-44.

- BRUNSSON, Nills y OLSEN, Johan P. (1998), "Organization Theory: Thirty years of Dismantling and then?", en BRUNSSON, Nills y OLSEN, Johan P. (editores) *Organizing Organizations*, Bergen, Fagbokforlaget, pp. 13-43.
- BRYMAN, Alan (1997), "Leadership in Organizations", en CLEGG, Stewart; Hardy, Cynthia y NORD, Walter R. (coordinadores), *Handbook of Organization Studies*, Londres-Thousand Oaks, CA-Nueva Delhi, Sage Publications.
- BURNS McGregor, James (1992), "The Power of Leadership", en MUGHAN, Anthony y PATTERSON, Samuel (editores), *Political Leadership in Democratic Societies*, Nelson-Hall Series in Political Science, Chicago, Nelson-Hall Publishers.
- CADENA, Jorge y Puga, Cristina (2005), "Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Vol. XLVII, No. 193, enero marzo, México, UNAM.
- CASARES, David (1996), *Liderazgo. Capacidades para dirigir*, México, Fondo de Cultura Económica.
- CONGER, Jay; KANUNGO, Rabindra y Ménon, Sanjay T. (2000), "Charismatic Leadership and follower effects", en *Journal of Organizational Behavior*, Vol. XXI, No. 7, pp. 747-767.
- CROZIER, Michel y FRIEDBERG, Erhard (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- CHEMERS, Martin. (2003), "Leadership Effectiveness: Functional, Constructivist and Empirical Perspectives", en KNIPPENBERG van Daan y Hogg, Michael (coordinadores), *Leadership and Power*, Londres, Sage Publications, pp. 5-17.
- DAHL, Robert (1968), "Power", en SILLS, David L. (editor), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Nueva York, Macmillan and Free Press, Vol. xii.
- DONALDSON, Lex (1997) "The Normal Science of Structural Contingency theory", en CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia y NORD, Walter R. (coordinadores), *Handbook of Organization Studies*, Londres-Thousand Oaks, CA-Nueva Delhi, Sage Publications.
- DAVIS, Duane (2001), *Investigación en administración para la toma de decisiones*, Colección Soluciones Empresariales, México, International Thomson Publishing.
- ELLIS, Richard J. (1991), "Explaining the Occurrence of Charismatic Leadership in Organizations", *Journal of Theoretical Politics*, Vol. iii, No. 3, pp. 305-319.
- ETZIONI, Amitai (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Nueva York, The Free Press.
- GIOVAGNOLI, Melissa y STOVER, David. (2004), "How Leadership Networks Strengthen People and Organizations"? en *Leader ti leader*, Vol. xxxii, primavera, pp. 56-62.
- GRAEME Currie y Lockett, Andy (2007), "A critique of Transformational Leadership: Moral, Professional and Contingent Dimensions of Leadership within Public Services Organizations", en *Human Relations*, Vol. 60.
- HATCH, Mary (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Post-modern Perspectives*, Oxford-Nueva York, Oxford University Press.
- HEIMOVICS, Richard; HERNAN, Robert y JURKIEWICZ, Carole (1993), "Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: a Frame Analysis", en *Public Administration Review*, septiembre-octubre, Vol. LIII, No. 5; ABI/INFORM Global, pp. 419-429.
- HIRSCHMAN, Albert (1977), *Salida, voz y lealtad: Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*, México, FCE.
- HOGG, Michael; MARTIN, Robin y WEEDEN, Karen (2003), "Leader-member and Social Identity", en KNIPPENBERG van Daan y Hogg, Michael (coordinadores), *Leadership and Power*, Londres, Sage Publications, pp. 19-33.
- HOUSE, Robert (1971), "A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. xvi, pp. 321-338.
- KERR, Jeffrey L. (2004), "The Limits of Organizational Democracy", en *Academy of Management Executive*, Vol. xviii, Núm. 3, agosto, pp. 84-106.
- KILLE, Kent y SCULLY, Roger. (2003), "Executive heads and the Role of Intergovernmental Organizations: Expansionist leadership in the United Nations and the European Union", en *Political Psychology Review*, Vol. xxiv, No. 1, pp. 175-199.
- KNIPPENBERG van Daan y Hogg, Michael (2003), *Identity, Leadership, and Power. Preface and Introduction*, en KNIPPENBERG van Daan y HOGG, Michael (coordinadores), *Leadership and Power*, Londres, Sage Publications pp. 1-4.
- KNOKE, David (1990), *Organizing for Collective Action*, Nueva York, Aldine de Gruyter.

- LANE, Christel (1998) "Introduction. Theories and Issues", *Trust within and between organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford.
- LORD, Robert y HALL, Rosalie (2003), "Identity, Leadership, Categorization, and Leadership Schema", en KNIPPENBERG van Daan y Hogg, Michael (coordinadores), *Leadership and Power*, Londres, Sage Publications pp. 48-64.
- LUHMANN, Niklas (1988), "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives", en GAMBETTA, Diego (editor) (1990), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, Nueva York, Basil Blackwell Ltd.
- MARCH, James G. (1997). "Understanding how Decisions Happen in organizations", en SHAPIRA, Zur (editor), *Organizational Decision-making*, Cambridge, Cambridge University Press, pp. 9-32.
- MARCH, James G. (1988), *Decisions and Organizations*, Oxford, Basil Blackwell.
- MAYNTZ, Renate (1982), *Sociología de la organización*, Colección Alianza Universidad, No. 26, Madrid, Alianza Editorial.
- MESSNER, Dirk. (1999), "Del estado céntrico a la sociedad de redes. Nuevas exigencias a la coordinación social." En N. LECHNER, R. Millán, y F. Valdés (comps.), *Reforma del estado y coordinación social*. México: Plaza y Valdés.
- MICHELS, Robert. (1983), *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Buenos Aires, Amorrortu Editores.
- PARSONS, Talcott (2001), "El aspecto político de la estructura y proceso sociales", en EASTON, David (compilador), *Enfoques de Teoría Política*, Buenos Aires, Amorrortu Editores, pp. 113-174.
- PEABODY, Robert L. (1962), "Perceptions of Organizational Authority: A Comparative Analysis", en *Administrative Science Quarterly*, Vol. vi, No. 4, pp.463-482.
- PFEFFER, Jeffrey (1992), *Organizaciones y teoría de las organizaciones*, México, Fondo de Cultura Económica.
- SARTORI, Giovanni (1989), *Teoría de la democracia*, Madrid, Alianza Editorial.
- SCHMITTER, Philippe C. (1992), *Teoría del neocorporativismo*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

- SCOTT, W. Richard (2003), *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, Nueva Jersey, Upper Saddle River.
- SMITH, Peter (2005), "Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies", en *Journal of Cross-Cultural Psychology*, pp. 628-630, disponible en <http://jcc.sage pub.com>
- TUCKER, Robert C. (1992), "Politics as Leadership", en Mughan, Anthony y PATTERSON, Samuel (editores), *Political Leadership in Democratic Societies*, Nelson-Hall Series in Political Science, Chicago, Nelson-Hall Publishers.
- VAILL, Peter A. (1989), *Managing as a Performing Art*, San Francisco, California, Jossey-Bass Publishers.
- WALLIS, Joseph y Dollery, Brian (2005), "Leadership and Economic Theories of Nonprofit Organizations", en *Review of Policy Research*, Vol. xxii, No. 4, pp. 483-499.
- WEBER, Max (2002), *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, FCE.