



En los últimos setenta años varios miles de estudios sobre liderazgo han sido conducidos y docenas de teorías y modelos sobre el tema han sido propuestas. Sin embargo, cualquier gerente practicante que lea tal literatura con la idea de encontrar en ella una solución efectiva a sus propios problemas de supervisión, se desilusionará rápidamente.

Aun cuando tenemos acceso a un enorme volumen de teoría e investigación sobre liderazgo, existen muy pocas guías que sean de utilidad para el practicante. No obstante esta situación, el interés en el liderazgo —y también en aquellas cualidades que separan a un líder exitoso de otro fracasado— permanece sin disminuir. En casi todo libro que trata sobre temas administrativos podemos encontrar algún capítulo dedicado al problema de liderazgo—. En toda biblioteca de las escuelas de administración y en la mayoría de las empresas existe un gran número de volúmenes titulados “Liderazgo Exitoso”, o “Cómo Dirigir”. Los programas típicos de desarrollo gerencial que ofrecen y conducen las organizaciones empresariales y las universidades tratan generalmente con algunos aspectos de liderazgo. La intensidad y la duración de la escritura de textos y artículos sobre esa materia y las grandes sumas de dinero gas-

tadas anualmente en el entrenamiento de liderazgo indican, sin lugar a dudas, que los gerentes practicantes y los sectores académicos consideran esencial un buen liderazgo para el éxito organizacional.

¿Qué se pretende indicar por liderazgo? ¿Y qué por “buen liderazgo”? Muchas definiciones han sido elaboradas y propuestas, y parece ser que la mayoría de ellas cuidan bastante de separar (o de distinguir) la administración del liderazgo. Esta distinción a veces se convierte en confusa o borrosa en las conversaciones cotidianas.

El primer término o concepto, “Administración”, incluye aquellos procesos, mentales y físicos, que resultan en que otras gentes ejecutan tareas formales prescritas para el logro de metas organizacionales. Principalmente, la administración se ocupa en planear, organizar, y controlar el trabajo de otras gentes con el propósito de alcanzar las metas de la empresa. Esta definición usualmente incluye aquellos aspectos del trabajo del gerente, tales como controlar recursos, los cuales son a veces ignorados en las conceptualizaciones prevalecientes del liderazgo. Por otro lado, el liderazgo es un tipo

**Doctor en Ciencias Administrativas y Jefe de la Sección de Graduados de la ESCA.*

más restringido de la actividad gerencial, centrado en las interacciones interpersonales entre un líder y uno o más subordinados, con la finalidad de incrementar la efectividad organizacional. Desde este punto de vista, el liderazgo es un proceso de influencia social en el que el líder busca la participación voluntaria de subordinados, en un esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales. La idea clave propugnada por un buen número de autores es que la participación de los subordinados es voluntaria, lo que implica que el líder ha originado algún cambio en la forma en que los subordinados se comportan y, consecuentemente, el liderazgo no es únicamente un proceso específico (un proceso más sólido que el proceso administrativo) sino también un proceso indudablemente político en su naturaleza. El aspecto político del liderazgo ha sido discutido en otras fuentes, por lo que por ahora será suficiente hacer notar que una mayor implicación de la naturaleza política del liderazgo es que intentos tales como ejercer influencia no tendrán necesariamente éxito. De hecho, otros tipos de tareas gerenciales pueden tener una influencia más poderosa sobre la efectividad de la organización que aquellas tareas interpersonales usualmente designadas con la etiqueta de liderazgo.

A pesar de lo anterior, el examen del liderazgo en su relación con interacciones interpersonales sigue siendo útil simplemente porque los gerentes pueden, en muchos casos, tener mayor control sobre la forma en que ellos y sus subordinados se comportan, que sobre aspectos no humanos de sus trabajos o tareas (tales como la cantidad y tipos de recursos que se les entrega). Además, existe alguna información concerniente a qué tácticas del liderazgo son aconsejables bajo varias condiciones. Sin embargo, para que esta información sea usada con mayor frecuencia, los gerentes practicantes deben tener algún concepto de la dirección que ha venido tomando la investigación sobre el liderazgo, y es por esto, antes de intentar proporcionar guías para los practicantes del proceso gerencial, que haremos una breve revisión de los principales enfoques sobre el tópico del liderazgo y señalaremos sus debilidades y sus limitaciones.

ENFOQUES BASICOS SOBRE LIDERAZGO

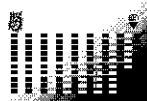
El pensamiento respecto del liderazgo se ha movido al través de tres períodos o fases distintas.

La fase de los rasgos.—Los primeros enfoques sobre liderazgo, de la era pre-cristiana a los años 1940, enfatizaban el examen de las características del líder (tales como edad y grado de gregarismo) en un intento de identificar una serie de características universales que permitían a un líder ser eficaz en todas las situaciones que se le presentaran. Al principio, unos pocos rasgos o característicos parecieron ser universalmente importantes para líderes exitosos, pero la investigación posterior produjo resultados inconsistentes en relación con tales rasgos. Además, investigación sobre un gran número de otras características (alrededor de cien) produjo un desaliento general. Como un resultado de esta acumulación de descubrimientos negativos y de revisiones de esta evidencia, como la que condujo R. M. Stogdill (*Handbook of Leadership* (New York: The Free Press, 1974)), la marea de opinión sobre la importancia de rasgos o características para la eficiencia del liderazgo empezó a cambiar. En los últimos años del período 1940, los investigadores sobre liderazgo empezaron a alejarse de la investigación sobre características. La opinión contemporánea considera el enfoque de las características o rasgos del líder como desacreditado y contempla la probabilidad de descubrir un conjunto universal de rasgos reales de liderazgo efectivo como algo que es imposible de lograr.

LA FASE DE COMPORTAMIENTO

Con la caída del enfoque hacia características, los investigadores consideraron conceptos alternativos, concentrándose eventualmente en el examen de las relaciones entre los comportamientos del líder y la satisfacción y la ejecución de los subordinados. Durante la cúspide de la fase de comportamiento (behaviorism), es decir, aproximadamente de fines de los años 1940 hasta principios de los 1960, varios programas extensos de investigación fueron realizados, incluyendo los estudios sobre liderazgo de la Ohio State University (A. W. HALPIN AND B. J. WINER. "A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions", y "Leader Behavior: It's Descriptions and Measurement". (Columbus: Bureau of Business Research, The Ohio State University, 1957)), un programa que ha recibido una considerable publicidad al través de los años.

Los estudios de Ohio State University se iniciaron poco tiempo después de la segunda guerra mundial e inicialmente se concentraron en el liderazgo en organizaciones militares. En



uno de estos estudios, se administró un extenso cuestionario a miembros de la tripulación de bombarderos B-52, y sus respuestas fueron analizadas estadísticamente para identificar las dimensiones comunes subyacentes en las contestaciones. Este análisis descubrió dos dimensiones que parecieron más importantes para el resumen de la naturaleza de las percepciones de los miembros de la tripulación acerca del comportamiento de sus comandantes de avión hacia ellos. La "consideración" fue el más fuerte de los dos factores y ésta involucró comportamientos del líder indicativos de amistad, confianza mutua, respeto y confraternidad. El segundo factor fue "iniciación de estructura", un concepto involucrando comportamientos del líder indicadores de que el líder organiza y define la relación entre él y los subordinados. En estudios posteriores utilizando versiones modificadas del cuestionario original, la "consideración" y la "estructura" fueron detectadas como las dimensiones principales del comportamiento del líder en situaciones que variaban de vuelos de combate sobre Corea hasta trabajos en la línea de ensamble. Además, Ohio State University y otros se enfrascaron en investigaciones para comparar los efectos de estos comportamientos del líder sobre la satisfacción y la ejecución de subordinados. Un estilo de liderazgo de elevada "consideración" y "estructura" fue, en muchos casos, considerado como que conducía a una alta ejecución y una elevada satisfacción. Sin embargo, en un número de estudios, consecuencias disfuncionales, tales como ausentismo y alta rotación, acompañaron estos resultados positivos. En otras situaciones, diferentes combinaciones de "consideración" y "estructura" (por ejemplo, "baja consideración" — "alta estructura"), fueron detectadas como más efectivas. (Steven Kerr, C. A. Schriesheim, C. J. Murphy and R. M. Stogdill, "Toward a Contingency Theory of Leadership Based Upon the Consideration and Initiating Structure Literature", *Organizational Behavior and Human Performance* 12 (August 1974) 62-82).

Yo creo que la selección no parece ser la respuesta principal a la necesidad de la organización por incrementar el acervo de líderes efectivos.

Fueron identificados similares comportamientos y se obtuvieron similares resultados en un gran número de estudios, tales como aquellos realizados en la Universidad de Michigan. (Por ejemplo, Daniel Katz, Nathan Macoby, and Nancy Morse, "Productivity, Super-

vision and Morale in An Office Situation" (Ann Arbor, Survey Research Center, University of Michigan, 1951).

Aun cuando se comprobó que el comportamiento "alta consideración—alta estructuración" resultó en logros positivos en cuanto a organización en ciertos casos únicamente, no en todos, ni siquiera en la mayoría de ellos, la investigación indicó claramente que ningún estilo específico de liderazgo era universalmente efectivo, ya que la relación del comportamiento supervisorio con la ejecución organizacional y la satisfacción del empleado cambiaba de situación en situación. Desde principio de los años 1960 se ha hecho aparente este último concepto, inclusive para los más ardientes defensores del enfoque behaviorista, y la orientación de los investigadores sobre liderazgo empezó a cambiar hacia un tratamiento situacional.

La Fase Situacional.—La actual investigación sobre liderazgo es casi totalmente situacional. Este enfoque examina las relaciones entre los comportamientos o características del líder y el subordinado y las situaciones en las que las partes se encuentran. Esto puede ser claramente visto en trabajos de investigadores como F. E. Fiedler ("Engineer the Job to Fit the Manager", *Harvard Business Review* H3-September-October 1965-115-22 y "A Theory of Leadership-Effectiveness-New York: McGraw Hill, 1967), quien delineó uno de los primeros modelos situacionales. Fiedler postula que los líderes son motivados principalmente por satisfacciones derivadas de relaciones interpersonales y por logros en la tarea de alcanzar objetivos. Los líderes motivados por las relaciones muestran comportamientos orientados hacia la tarea (tales como "iniciación de una estructura") en situaciones que son favorables a ellos para ejercer influencia sobre sus grupos de trabajo, y muestran comportamientos orientados hacia las relaciones (tales como "consideración") en situaciones que son moderadamente favorables o desfavorables. Los líderes motivados por la tarea muestran comportamientos orientados hacia las relaciones en situaciones favorables y comportamientos orientados hacia la tarea en situaciones tanto moderadamente favorables como en situaciones desfavorables. El modelo de Fiedler especifica que los líderes motivados por la relación serán más efectivos en situaciones que sean moderadamente favorables al líder para que ejerza influencia, y que serán menos efectivos en situaciones favorables o desfavorables; lo exacta-



mente opuesto será el caso para los líderes orientados hacia la tarea (estos son más efectivos en situaciones favorables o desfavorables y menos efectivos en situaciones moderadamente favorables). De acuerdo con Fiedler, lo favorable de una situación para que el líder ejerza influencia sobre el grupo de trabajo se determina por (1) la calidad de las relaciones líder-grupo (mientras más calurosas y amigables sean, más favorable será la situación); (2) la estructura de las tareas ejecutadas por los subordinados del líder (mientras más estructuradas, más favorables); y (3) el poder del líder (a mayor poder, más favorable la situación).

Otros autores proponen tipos similares de interacciones entre el líder, el dirigido y la situación. No revisaremos todos estos modelos, sólo el modelo situacional de Victor Vroom y Phillip Yetton merece ser mencionado. Este modelo sugiere las condiciones bajo las cuales el líder debe compartir el poder de tomar decisiones. Se recomiendan cinco estilos básicos de liderazgo, los que varían desde decisiones unilaterales del líder hasta situaciones en las que el líder otorga un fuerte poder de decisión a subordinados y él funciona como un coordinador de discusiones que no intenta influenciar al grupo. ¿Cuál estilo es el recomendado? Esto dependerá de la respuesta "sí" o "no" del líder a cinco preguntas de calidad y de aceptabilidad que son planteadas secuencialmente. En aquellos casos en los que se proponen más de un único estilo, se espera que sea el líder el que escoja entre recomendaciones en base a la cantidad de tiempo que tenga que invertirse. Aun cuando este modelo, como sucede con la mayoría de los modelos situacionales, no ha sido probado íntegramente, la literatura apoya la noción básica de que es necesaria una visión situacional para precisar las complejidades de los procesos de liderazgo (véase V. H. Vroom and P. W. Yetton "Leadership and Decision Making, Pittsburgh, Pa : University of Pittsburgh Press, 1973).

Implicaciones Organizacionales

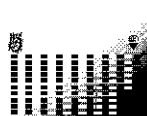
¿Qué cosa tiene que ver esta discusión de la teoría del liderazgo con la práctica de la administración?

La selección no parece ser la respuesta principal a la necesidad de la empresa por aumentar el grupo de líderes efectivos.

Los resultados de los numerosos estudios sobre rasgos o características resumidos por

Stogdill y otros indican que la búsqueda de características personales universales de líderes efectivos está desahuciada, agonizante. Sin embargo, esta aseveración requiere de análisis; debe ser reconocido que tal declaración afecta la efectividad del liderazgo. Un gerente puede contribuir a la efectividad de la organización en muchas formas diferentes a ser un líder eficiente. El rol de selección al contratar gerentes efectivos, diferenciando a éstos de los líderes efectivos, será más importante. Más aún, la decepción prevaleciente de los intentos de seleccionar líderes se deriva de investigaciones que han buscado identificar características universales de líderes efectivos para todas las situaciones. Resúmenes como el de Stogdill demuestran que la efectividad de un liderazgo depende mucho de la relación entre las características del líder y las demandas en situaciones particulares, y por ello los enfoques universales no trabajan. La exploración de los rasgos del líder en su relación con la ejecución en situaciones particulares puede revelar que la selección cuidadosa tiene algún potencial. Desafortunadamente, considerando los múltiples factores situacionales que parecen influenciar la efectividad del liderazgo, se antoja improbable que los procedimientos de selección sean capaces de seguir métodos de selección típicos de la estadística. Y aún más imposible parece ser poder reunir un número suficiente de individuos en trabajos idénticos para hacer ésto. Sin embargo, lo anterior no rechaza el uso de técnicas clínicas (de juicio evaluatorio) para la selección de líderes.

Una limitación adicional de los procedimientos de selección como instrumentos o maneras para incrementar el número de gerentes y/o líderes efectivos dentro de las organizaciones es la naturaleza dinámica de los trabajos gerenciales y los programas profesionales de licenciaturas y posgrados en Administración. Si, como parece indicar la investigación, el éxito en el liderazgo es específicamente situacional, los cambios continuos e inevitables en la naturaleza de las funciones asignadas al gerente y su paso de una a otra función asignada puede hacer que la selección inicial se invalide. Creo que la otra limitación del entrenamiento de líderes es que éste parece inefectivo para cambiar el comportamiento de participantes. Otra implicación es que las formas existentes de entrenamiento para el liderazgo parecen ser inapropiadas. Existen dos razones para ello; primero, la mayoría de tales programas de entrenamiento están basados en la su-



posición de que "existe una mejor manera" de dirigir y administrar. Generalmente se da un fuerte énfasis sobre el proceso de "orientación hacia el empleado" (ser considerado), o bien, sobre otro proceso que combina la preocupación por el empleado con la preocupación por una alta producción (iniciación de estructura). Por ejemplo, el Managerial Grid y su socio el Grid Organizational Development Program, son enfoques populares para administración y para desarrollo organizacional. Ambos están basados en la premisa de que un estilo gerencial que muestra gran preocupación por la gente y también por la producción es la mejor manera para alcanzar la excelencia, y ambos intentan desarrollar este estilo de comportamiento en todos los gerentes. El enfoque "Sistema-Cuatro" de Rensis Likert para el desarrollo gerencial y organizacional, aun cuando diferente al enfoque Grid, también supone que existe "una mejor forma de dirigir y administrar" (el liderazgo "concentrado en el empleado"). (Vea Rensis Likert, "New Patterns of Management", New York: Mc Graw-Hill, 1961, y "The Human Organization: Its Management and Value", New York, Mc Graw-Hill, 1967).

La otra limitación del entrenamiento para el liderazgo es que se antoja inefectivo para cambiar el comportamiento de los participantes. El entrenamiento para el liderazgo no dirigido directamente al propio comportamiento del liderazgo, sino a proporcionar habilidades de diagnóstico para la identificación de la naturaleza de la situación y de los comportamientos apropiados en la situación, parece ofrecer un potencial considerable para el mejoramiento de la efectividad del liderazgo. Obviamente, se necesita investigación adicional para identificar las dimensiones de situaciones cruciales en la ejecución del líder y para los estilos efectivos bajo varias circunstancias.

La proposición de Fiedler de que las organizaciones establecen el puesto para que se adapte al gerente, tiene también su potencial. Sin embargo, la idea es poco práctica, sino es que utópica. La aplicación de este enfoque es limitada, porque no hemos identificado las dimensiones cruciales de situaciones que afectan la ejecución del liderazgo. También, en tanto que el enfoque integral puede ofrecer ventajas teóricas cuando el liderazgo es tratado en aislamiento, ignora efectos disfuncionales en otros aspectos de las operaciones de la organización. La efectividad del liderazgo no puede ser la preocupación única de los admi-

nistradores cuando toman decisiones acerca de asignaciones de tareas. Necesitan considerar otros aspectos de las operaciones de la organización que pueden chocar con sus intentos de hacer buen uso del talento del liderazgo. Algunas características del trabajo, de la tarea o la organización simplemente pueden no estar sujetas a cambio, al menos a corto plazo. Por ello, diseñar el puesto para que se ajuste al gerente puede incrementar la efectividad del liderazgo, pero este enfoque parece ser riesgoso, al menos para el futuro contemplable.

También debemos anotar que no es poco usual para organizaciones de trabajo utilizar rasgos y descripciones de rasgos en sus evaluaciones del liderazgo y de la ejecución gerencial. Una rápida mirada a una forma típica de evaluar (rating) la ejecución revela usualmente la presencia de términos tales como "personalidad" y "actitud", como factores de evaluación personal. Indudablemente, estos términos representan una versión moderna de los rasgos investigados hace treinta años, y pueden o no estar relacionados a la actual ejecución del puesto, dependiendo de las condiciones específicas de la situación involucrada. En esta situación, deben proporcionarse evidencias y razonamientos lógicos de que tales rasgos o características afectan la ejecución gerencial, antes de que sean incluidos en las evaluaciones de ejecución. El tan sólo "sentir" que son importantes no es una justificación suficiente.

IMPLICACIONES INDIVIDUALES

Las implicaciones de nuestra discusión de la teoría del liderazgo y la investigación para los gerentes individuales están conectadas con aquellas para la organización total. El hecho de que la efectividad del liderazgo no depende de un conjunto único de características personales con las que el individuo nació, o las que adquirió en su temprana edad, debe proporcionar un sentido de alivio a muchos gerentes practicantes y a gerentes potenciales. El éxito en el liderazgo no está limitado para una élite, sino que puede ser adquirido por casi cualquier persona, suponiendo que la situación dada es apropiada y que el gerente puede ajustar su comportamiento para que encaje en la situación. El proceso que conduce a un liderazgo efectivo, en otras palabras, no es tanto aquel que cambia las características del individuo, sino el proceso que asegura que el gerente está colocado en una situación apropiada, o el que enseña al individuo cómo actuar para ajustarse



a la situación involucrada.

En base a lo anterior, la efectividad de un gerente puede ser mejorada al través del desarrollo de habilidades analizando la naturaleza de situaciones organizacionales, demandas de la tarea y demandas políticas. Aun cuando es difícil proporcionar guías, alguna investigación reciente señala hacia recomendaciones tentativas.

En términos generales, el estilo "Alta consideración-Alta estructura" opera mejor en la mayoría de los casos. Sin embargo, este enfoque no puede ser usado en todas las circunstancias porque pueden resultar consecuencias disfuncionales de tales comportamientos. Por ejemplo, la alta gerencia a menudo concede evaluaciones bajas a gerentes "bastante considerados", mientras que en otros casos la alta estructura ha sido relacionada con la insatisfacción, las quejas y la rotación del personal. En ciertas ocasiones será necesario que el gerente seleccione entre "Alta consideración" y "Alta estructura" y estos casos la habilidad diagnóstica de un individuo será muy importante. Si el diagnosticador (gerente) cuenta con escasa información, será posiblemente más seguro mostrar una consideración elevada. Aun cuando esto no garantiza la ejecución del subordinado, sus efectos positivos sobre un comportamiento de frustración instigada —como la agresión— son posiblemente suficientes para garantizar su recomendación como un estilo general. Sin embargo, en algunas situaciones la "estructura" debe posiblemente ser enfatizada, aun cuando ésta puede significar una disminución en las percepciones del subordinado respecto de la "consideración".

Aun cuando la siguiente no es una lista exhaustiva de estas excepciones, incluye aquellas que son conocidas y también importantes. El gerente individual, después de practicar un análisis cuidadoso de la situación, debe agregar cualquier factor que pueda ser identificado.

Emergencias o Situaciones de Alta Presión

Cuando el trabajo involucra peligro físico, cuando el tiempo está limitado, o cuando existe poca tolerancia para el error, parece deseable el énfasis sobre "Iniciación de la Estructura". La investigación ha demostrado que los subordinados usualmente esperan y prefieren en esas circunstancias una elevada estructura.

Situaciones en las que el Gerente es la Única Fuente de Información

Cuando el líder es la única persona conocedora de la tarea, los subordinados esperan generalmente de él que haga asignaciones específicas del trabajo, que establezca fechas-límites y se dedique generalmente a estructurar su comportamiento. Esto no significa que el líder no pueda ser considerado, si éste es lo apropiado.

Creo que algunos gerentes serán capaces de ajustar su comportamiento para que éste se ajuste a la situación.

Para otros gerentes, sus intentos para modificar el comportamiento aparecerán falsos y manipuladores para los subordinados.

Preferencias del Subordinado

Existe poca evidencia de que algunos subordinados prefieren alta estructura y la esperan, mientras que otros subalternos aguardan una baja consideración y sospechan o no confían en líderes que muestran una alta consideración.

Otros modelos de preferencia existen, sin lugar a duda, por lo que los gerentes deben intentar ajustar sus comportamientos a cada empleado individual, en la forma en que la situación exija.

Preferencia de la Alta Gerencia

En algunos casos, la alta gerencia tiene preferencias definidas por ciertos estilos de liderazgo; espera y prefiere una alta estructura y una baja consideración, y recompensa a los gerentes que muestran este estilo de comportamiento.

El gerente debe ser sensitivo y responder a los deseos de sus superiores, además de serlo también con sus subalternos. Aun cuando no es posible especificar cómo estas expectativas pueden ser conciliadas si son divergentes, serían útiles la persuasión directa y el compromiso. Repetimos, el éxito de estos métodos dependerá tanto de la situación particular como de la habilidad del gerente, y esto conduce al último punto-adaptabilidad.

Habilidad del Líder para Ajustarse

Algunos gerentes serán capaces de ajustar sus comportamientos para adaptarse a la situación particular dada, y otros gerentes, al intentar modificar sus comportamientos, darán a sus subalternos la impresión de falsedad y

de intento de manipulación. En estos casos, el gerente estará posiblemente mejor si mantiene el estilo con el cual se siente más comfortable.

Limitaciones y Conclusión

El enfoque situacional evita las principales deficiencias de los tratamientos basados en el enfoque de rasgos y comportamientos para el liderazgo. Sin embargo, la suposición implícita de que el liderazgo jerárquico siempre es importante está siendo cuestionada seriamente en la actualidad. En el presente se piensa en substitutos del liderazgo, y algunos investigadores modernos señalan que muchos factores pueden limitar la habilidad de un superior jerárquico para actuar como líder de subordinados. Factores tales como tecnología (por ejemplo, la línea de ensamble), entrenamiento, descripciones claras de la tarea y otros similares, pueden proporcionar al subordinado una guía suficiente que haga innecesaria la estructura supervisoria para asegurar la ejecución del trabajo. Asimismo, trabajos que son intrínsecamente satisfactorios pueden negar la necesidad de la "consideración" supervisoria, puesto que ésta no es necesaria para compensar lo aburrido o tedioso de una tarea.

Otro problema del enfoque situacional, y del liderazgo como principal énfasis general, es que al liderazgo efectivo únicamente se le puede atribuir ser el causante de un 10 a 15% de la variabilidad en la ejecución unitaria. (O. C. Behling and C. A. Schriesheim, "Organizational Behavior: Theory, Research and Application"—Boston: Allyn and Bacon, 1976).

En tanto que ese porcentaje no es ciertamente trivial, es claro que mucho de lo que afecta la ejecución en las organizaciones no es causado por el liderazgo. Aun cuando el estudiar y el enfatizar respecto al liderazgo tiene su mérito, se puede argumentar que hay mucho que ganar al tratar la efectividad del liderazgo

como únicamente un componente de la efectividad gerencial. Al respecto, debemos enfatizar que el liderazgo es únicamente una forma con la cual el gerente contribuye a la eficiencia organizacional, puesto que indudablemente el gerente también ejecuta tareas y obligaciones que están "orientadas exteriormente" en cuanto a su unidad se refiere. Por ejemplo, puede dedicar parte de su tiempo a coordinar el trabajo de su unidad con otras unidades. Similarmente, no todas las actividades del gerente "orientadas exteriormente" pueden ser denominadas como actos de liderazgo; algunas de ellas conciernen a las condiciones físicas y organizacionales bajo las cuales la unidad de trabajo opera. Por ejemplo, dedica parte de su tiempo a la obtención de recursos (materiales, equipo, fuerza de trabajo, etc.) necesarios para las operaciones de la unidad. Esta es una actividad esencial "orientada internamente", pero no se la puede considerar como que constituye liderazgo. Obviamente, el gerente tiene que ejecutar una mezcla de actividades internas y externas si es que su unidad va a ejecutar satisfactoriamente. El liderazgo es únicamente una de las actividades internas que realiza el gerente.

Vemos, entonces, que el gerente no debe exagerar sobre la importancia de las actividades de liderazgo, especialmente si esa exageración causa el descuido de otras de sus funciones.

Para que los gerentes sean efectivos como líderes, necesitan intentar ser políticamente astutos y ajustar sus comportamientos, tomando siempre en cuenta diferencias en los subordinados, en sus superiores y en las situaciones. El liderazgo debe ser mantenido en perspectiva. Claramente, el liderazgo es importante, pero no puede ser tratado en aislamiento: la importancia del liderazgo depende de la situación, y el gerente practicante debe tomar ésto muy seriamente.

