



Universidad de Navarra

TEORIA INSTITUCIONAL Y TEORIA  
ANTROPOLOGICA DEL LIDERAZGO:  
SALVANDO UN VACIO DE 40 AÑOS

M<sup>a</sup> Victoria Caparás\*  
M<sup>a</sup> Nuria Chinchilla\*\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION N° 407*  
*Marzo, 2000*

\* Profesora, University of Asia & the Pacific, Manila

\*\* Profesora de Comportamiento Humano en la Organización, IESE

**División de Investigación**  
**IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

Copyright © 2000, IESE  
Prohibida la reproducción sin permiso

## **TEORIA INSTITUCIONAL Y TEORIA ANTROPOLOGICA DEL LIDERAZGO: SALVANDO UN VACIO DE 40 AÑOS**

### **Resumen**

El presente trabajo explora las coincidencias y diferencias entre la teoría institucional del liderazgo de Selznick y el modelo antropológico del liderazgo de Pérez López, a la vez que subraya la relevancia del pensamiento de ambos autores para temas de investigación contemporánea en los estudios más importantes del liderazgo. El trabajo se divide en tres grandes apartados:

La primera parte se centra en la teoría institucional del liderazgo desarrollada por Philip Selznick, un renombrado sociólogo cuya obra ha tenido un impacto duradero sobre el estudio de las organizaciones, como queda patente por las continuas alusiones a sus ideas fundamentales acerca del institucionalismo y el liderazgo. La teoría del liderazgo de Selznick (1957) postula el liderazgo como una función directiva para defender la integridad institucional. En esta primera parte se comparan los supuestos de su teoría (tiempo, espacio y valores) y se contrastan con los de distintas escuelas de liderazgo, como el enfoque de rasgos, el paradigma del estilo de liderazgo, el pensamiento de la relatividad situacional, así como la investigación del liderazgo transformacional o carismático. Se exploran las consecuencias de la falta de claridad de Selznick en lo que se refiere al concepto de «valores».

La segunda parte presenta la teoría antropológica del liderazgo propuesta por Pérez López (1991, 1993) y resume sus ideas más destacadas. Pérez López define la organización como una institución que coordina las acciones humanas como medio para satisfacer tres tipos de necesidades humanas: las materiales, las cognitivas y las afectivas. Esta institución buscará dar un sentido a todas las actividades humanas. Se ocupará no sólo de qué se hace y cómo se hace, sino también de por qué se hace. A este respecto, el directivo líder trabajará para mejorar los conocimientos valorativos de sus subordinados. Ayudará a sus subordinados a encontrar el valor auténtico de sus actos, evaluar los efectos de sus acciones sobre los demás y elevar su motivación de modo que aprendan a actuar desde motivos trascendentales. De este modo, el directivo líder mejorará la unión de la organización.

La tercera parte examina cómo Pérez López aprendió de los puntos fuertes y débiles de las valiosas aportaciones de su predecesor. Muestra cómo desarrolló la perspectiva institucional de las organizaciones a través de la postulación de un esquema de motivaciones humanas y cómo confirió más claridad a la naturaleza de las instituciones, los valores y el liderazgo, así como las relaciones existentes entre ellos. La complementariedad entre Pérez López y Selznick se descubre precisamente en el nivel de análisis: Pérez López profundiza más que Selznick en la esencia de las acciones organizativas, concretamente en los estados internos y los procesos de los individuos. El artículo concluye con una recomendación a emprender pruebas empíricas de la teoría antropológica del liderazgo.

## TEORIA INSTITUCIONAL Y TEORIA ANTROPOLOGICA DEL LIDERAZGO: SALVANDO UN VACIO DE 40 AÑOS

Philip Selznick es un afamado sociólogo cuyas obras «TVA and the Grass Roots» (1949) y «Leadership in Administration» (1957) son reconocidas por los estudiosos de la organización como inspiradoras de la escuela neoinstitucional (DiMaggio y Powell, 1991). El primero de estos libros se centra en la historia administrativa de la Tennessee Valley Authority (TVA), su evolución temporal y los cambios que, en sus metas y estructura, respondieron a amenazas externas. El segundo libro formula principios referentes al desarrollo organizativo y a la formación del carácter en el marco de una teoría institucional del liderazgo. Las generalizaciones de Selznick derivaron de las observaciones que el autor había hecho de distintas experiencias organizativas, como la de la citada TVA, la de un partido político de tipo bolchevique y las de toda una serie de organizaciones militares y empresariales.

«Leadership in Administration» produjo un impacto duradero en los estudios de organización, lo cual se hace patente en las continuas alusiones a las ideas seminales de Selznick sobre liderazgo. Scott (1992, pág. 68) hizo notar que:

«No sólo se reconoce que la obra de Selznick proporciona el punto de apoyo fundamental para la perspectiva institucionalista, sino que su preocupación por el papel de los líderes en la toma de decisiones clave y en la definición de valores institucionales, ha contribuido al interés actual en la toma de decisiones estratégicas y en la formación de culturas organizativas.»

Tushman y Romanelli (1985, pág. 209) citaban «la inculcación de creencias de Barnard (1938) y la incorporación de propósito de Selznick» (1957) como funciones importantes del liderazgo, tanto en los períodos de convergencia como en los de reorientación. Por su parte, Bryman (1992, pág. 175) escribió:

«La importancia del liderazgo como inculcación de valores para dar sentido y propósito a la organización ya fue anunciada por escritores anteriores [señeramente, por Selznick, 1957], pero recibió poca atención por parte de la mayoría de los teóricos e investigadores.»

Peters y Waterman (1982, pág. 117), autores del *best-seller* «En busca de la excelencia», reconocieron que no estaban inventando nada nuevo, puesto que «Selznick y Barnard hablaron de la cultura y de la conformación de valores hace ya cuarenta años» (véase también, por ejemplo, Cauto, 1995; Badaracco y Ellsworth, 1989; Smircich y Morgan, 1982; Katz y Kahn, 1978).

Mientras que los estudios modernos sobre el liderazgo apenas han examinado la contribución de Selznick a su campo (cfr. Bryman, 1992), la escuela neoinstitucional se cuestiona si todavía se puede pensar con justicia que las ideas de Selznick sean su inspiración, puesto que la «nueva» se ha separado notablemente de la «vieja» (DiMaggio y Powell, 1991; Scott, 1987). Por el contrario, Juan Antonio Pérez López (1993, pág. 117) apreció las valiosas intuiciones que tomó de Selznick:

«Así, por ejemplo, podemos encontrar en Selznick todo un conjunto de valiosísimas observaciones acerca de lo que él denomina las “estrategias de adaptación oportunista”, que son aquellas que, al buscar la explotación de algunas oportunidades que ofrece el entorno, dañan el propio objeto y la misión de la organización. En el mismo autor se encuentra una concepción del liderazgo como la acción directiva que busca institucionalizar la organización, convirtiéndola en un instrumento de servicio para la satisfacción de necesidades humanas, a través de la elevación de los motivos de las personas que forman parte de esa organización.»

En otro lugar, Pérez López (1993, pág. 73, nota 1) alabó el modo en que «la cuestión fue espléndidamente tratada por Philip Selznick, y constituye la tesis central de su clásica obra «Leadership in Administration». No obstante, también señaló que la excelente discusión de Selznick había estado marcada «dentro de las limitaciones de su enfoque estrictamente sociológico».

Este artículo explorará las similitudes y diferencias existentes entre la teoría institucional del liderazgo de Selznick y el paradigma antropológico del liderazgo de Pérez López, al tiempo que intentará alumbrar el significado que sus respectivas obras tienen para cuestiones de investigación actuales en la corriente principal de los estudios sobre el liderazgo.

## **1. El liderazgo institucional de Selznick y las teorías modernas del liderazgo**

Haciéndose eco del concepto de liderazgo que Barnard (1938) propuso como función del ejecutivo, Selznick (1957) consideró el liderazgo como una forma especializada de actividad o como una clase de trabajo o de función que se entendía mejor insertándola en el marco, más amplio, de la organización como institución. El proceso de institucionalización se da cuando el sistema formal, racional e impersonal, es apreciado por los miembros de la organización, más allá de su papel técnico, como un instrumento único encaminado a cubrir necesidades personales y grupales. Así, Selznick demanda el correspondiente cambio de paradigma en el modo en que el ejecutivo ve y cumple sus funciones de liderazgo. En este sentido, Selznick arguye que «el ejecutivo se convierte en un hombre de estado en la medida en que hace la transición de la gerencia administrativa al liderazgo institucional» (págs. 4 y 154).

Según Selznick, el líder institucional es un agente de institucionalización. Su tarea primordial consiste en la promoción y protección de valores. Su problema consiste en «escoger los valores clave y crear una estructura social que los incorpore» (pág. 60). Cuando los valores son tenues o inseguros, es función del liderazgo defender la integridad institucional. En este sentido, el autor argumenta que:

«Se debiera distinguir claramente el papel del líder institucional de aquel del líder “interpersonal”. La tarea de este último consiste en allanar el camino en la interacción humana, facilitar la comunicación, evocar la devoción personal y rebajar la ansiedad. Su maestría tiene relativamente poco que ver con los contenidos;

se preocupa más por las personas que por las políticas. Su contribución principal se refiere a la eficacia de la empresa» (págs. 27-28).

¿Cómo se puede establecer una comparación entre el paradigma del liderazgo institucional de Selznick y otras teorías de liderazgo? En primer lugar, el autor no trata de identificar las cualidades personales requeridas de los líderes «aquí y ahora», aunque supone que los ejecutivos deben tener los rasgos y capacidades pertinentes para ser capaces de llevar a cabo sus funciones de liderazgo. Selznick adopta una perspectiva menos estática respecto al liderazgo, en la medida en que presta atención no tanto a los rasgos actuales del líder como al continuo aprendizaje de éste para identificarse con la institución y con los requisitos de supervivencia de ésta, a través de su identidad, del autoconocimiento y de la autoconfianza (1).

Por el contrario, en otras teorías del liderazgo, el exceso de acento sobre los rasgos del líder parece llevar a la pregunta de cuán relevantes son esos rasgos en un proceso de liderazgo, o si esos rasgos evolucionan temporalmente y por medio de las experiencias organizativas. De aquí que Stogdill (1948) concluyera, a partir de su revisión de 124 estudios de rasgos, que una persona no se convierte en líder por virtud de una combinación de rasgos, sino que lo que se necesita es que el patrón de sus características personales guarde la relación pertinente con las características, actividades y metas de sus seguidores. Otros estudiosos sitúan la «reedición de la teoría del rasgo» en una perspectiva situacional (House y Baetz, 1979; véase también Locke et al., 1991). La investigación sobre el liderazgo carismático revive el interés por las cualidades personales del líder carismático, mientras que parece ignorar el contexto relevante (House et al., 1991; Howell y Avolio, 1992). A la luz de numerosas obras sobre los rasgos del liderazgo, todavía carecemos de conocimiento sobre su proceso de desarrollo y sobre cómo llegar a ser más líder (Bennis, 1996).

¿Qué es lo que explica que la teoría de Selznick sea relativamente independiente del tiempo que pasa? El autor usó una analogía psicológica para entender el proceso de institucionalización, así como investigaciones empíricas longitudinales intensivas. Hizo uso principalmente de herramientas conceptuales traídas de la psicología y de la sociología, para analizar las adaptaciones estáticas y dinámicas de los individuos y de las organizaciones formadas por personas humanas. Así, Selznick fue capaz de percibir que, en el transcurso del tiempo, la organización desarrolla su carácter y competencia distintiva propios, alimenta distintos intereses en personas y grupos, se adapta al entorno y, de acuerdo con ello, requiere el papel de gobierno más que de gestión administrativa para su supervivencia.

Otra diferencia de la teoría del liderazgo institucional de Selznick respecto a la investigación moderna sobre liderazgo se refiere a los supuestos espaciales de la primera. Selznick conceptualiza el liderazgo dentro de una organización y considera la necesidad del liderazgo en la definición de las misiones institucionales (externa e interna), la creación de una organización que se adapte distintivamente a esos fines, y la evaluación continua del diseño organizativo. Selznick se ha ocupado del liderazgo en las organizaciones grandes durante la década de los cincuenta, cuando los planteamientos de estilos de liderazgo estaban siendo reemplazados por los modelos situacional o contingente. Estas últimas escuelas investigaron el liderazgo en el contexto de grupos pequeños o la relación entre los líderes y los seguidores, pero no en el contexto de una estructura organizativa más amplia. Así, se les consideró como los que habían establecido la esencia del trabajo de supervisión más que la del liderazgo (Smith y Peterson, 1988).

---

(1) Aunque Selznick no fuera capaz de explicar estos procesos, sí que describió las consecuencias, tanto funcionales como disfuncionales, de que un líder se estancase, acatase o sobrepasase visiones limitadas de los problemas y de las oportunidades organizativas. Así, creemos que su teoría captura las intuiciones interesantes de los estudiosos del liderazgo que se centran en los aspectos positivos del liderazgo, así como las de aquellos que escriben sobre el «lado oscuro» (por ejemplo, Conger, 1990).

El modelo institucional del liderazgo también difiere de los planteamientos modernos de liderazgo transformacional, carismático o visionario, que prestan atención a las operaciones de las organizaciones reales y a los comportamientos de sus altos ejecutivos. Tales planteamientos se han revelado como descriptivos y carentes de la investigación teórica básica (Bass, 1995; Bryman, 1992) necesaria para presentar conclusiones consistentes sobre la naturaleza del liderazgo organizativo. Por otra parte, Selznick propuso un marco conceptual que no tiene mucho interés en describir el comportamiento visible del líder, o en establecer vínculos causales entre los fenómenos explícitos o «estilos de liderazgo» y la «eficacia organizativa». No buscó activamente patrones de logro, prácticas ejemplares o destrezas transformadoras. Selznick (1957) infirió los logros del liderazgo, en su mayor parte, a partir de su no ocurrencia. Según él, «el liderazgo brilla por su ausencia cuando se necesita» (pág. 25), cuando deja de establecer metas o cuando deja de tener en cuenta las consecuencias de largo alcance de las decisiones sobre la integridad institucional.

En este sentido, otro punto fuerte del liderazgo institucional de Selznick se encuentra en la mayor explicitación de sus supuestos de valor. El autor rechazó el positivismo y los ecos de éste presentes en las teorías de administración: «Una separación radical entre hecho y valor –identificada demasiado a menudo con la distinción lógica entre las aserciones *de hecho* y las aserciones de *preferencias*– fomenta el divorcio entre los fines y los medios. Según este modo de pensar, los valores pertenecen a un reino ajeno, externo al recinto del juicio científico» (págs. 79-80). La penetrante intuición de Selznick en los valores que subyacen al comportamiento organizativo llamaron la atención sobre el papel esencial que el liderazgo desempeña en la definición de los fines institucionales. Selznick también fue más allá del papel del liderazgo en la inculcación de los valores en los problemas, en los desórdenes y en las consecuencias no queridas y de largo alcance de las decisiones directivas sobre las dimensiones económica, social y moral de la organización.

En el seno de la investigación principal sobre liderazgo, Chemers (1995, pág. 97) apunta un gran vacío de investigación en «la falta de atención a los líderes y seguidores, en cuanto que personas... con una comprensión pobre de los valores, necesidades y motivos que suscitan los comportamientos observados». Hollander (1990) suscita «preguntas de corte más valorativo» para la investigación sobre el liderazgo carismático como: ¿Hacia qué fines dirige el líder a sus seguidores? ¿Cómo se preocupa de ellos? Cronin (1995, pág. 29) apunta la preocupación de que probablemente el entrenamiento de los líderes se ocupe más de las destrezas, técnicas y medios para conseguir que se hagan las cosas. El mismo se pregunta: «Pero, el liderazgo, ¿para qué? Centrarse en los medios, divorciándolos de los fines, hace que la gente –especialmente los intelectuales– se encuentre a disgusto».

El concepto de «valores» es central en el marco de Selznick. El arte de construir la institución es el arte del líder creativo, que es capaz de «conformar un organismo que incorpora valores nuevos y duraderos» (pág. 153). El autor requiere que el líder mismo incorpore primero esos valores en una «experiencia moral, cuando el individuo escoge existencialmente valores autodefinitorios y lucha por convertirse él mismo en una buena representación de ellos, esto es, intenta poseerlos de modo genuino, no superficial» (pág. 60). Por otra parte, los seguidores deben combinar la lealtad a la empresa con una toma de conciencia sensible de los valores por los que ésta se guía. «La lealtad por sí misma no resulta suficiente, del mismo modo que el patriotismo ciego es insuficiente» (pág. 150).

Mientras que «valores» es un concepto clave del paradigma del liderazgo institucional, también representa su grieta teórica más notable. Selznick no especifica qué es lo que constituye los «valores», cómo se forman o de dónde vienen. Describe los «valores sociales» como los «objetos de deseo que son capaces de sostener la identidad de un grupo. Esto incluye cualquier conjunto de metas o estándares que puedan formar la base

de perspectivas compartidas y de un sentimiento de grupo» (pág. 121). Selznick reconoce después que «estas definiciones son apenas definitivas o carentes de ambigüedad» (ibídem).

Esta ambigüedad en la naturaleza de los «valores» ha producido dos debilidades en la posición de Selznick. La primera se refiere a su incapacidad de superar suficientemente el rechazo positivista en cuanto a la consideración de las premisas de valor en decisiones y acciones. La segunda son las dos interpretaciones de su teoría, una de las cuales sigue un desarrollo que desemboca en la escuela moderna del neoinstitucionalismo, que apenas tiene en consideración esa inspiración fundacional en cuanto a los valores. Veamos esto con un poco más de detalle:

- 1) Aunque Selznick tuvo en cuenta la presencia subyacente de los valores en el comportamiento organizativo, se privó, no obstante, de someter los «valores» a un mayor examen *a priori*. Así, aun incorporando en su teoría aquellas dimensiones de la realidad que no son inmediatamente observables y que, sin embargo, afectan al logro del equilibrio organizativo, Selznick se apoyó exclusivamente en la observación de valores que evolucionan con el tiempo y dependen de experiencias particulares. Así, pues, cayó en una trampa intelectual: el empirismo. Decía Selznick: «Concedamos la premisa de que, en la evaluación, hay un elemento (sensible) no racional, irreductible en última instancia, inaccesible al enjuiciamiento específico. Esto no puede justificar el juicio, en un caso particular, de que se ha alcanzado realmente el elemento irreductible anticipado (pág. 81). A fin de cuentas, Selznick no fue capaz de investigar adecuadamente los valores subyacentes a las decisiones de liderazgo y a los procesos internos por los que el líder y sus subordinados llegan a identificarse con los valores institucionales.
  
- 2) La falta de claridad respecto a dónde se originan los «valores» ha dado pie a dos visiones divergentes, que podrían ser complementarias, si el autor hubiese explicado con más detalle las relaciones existentes entre los conceptos de su teoría. Por otra parte, cuando Selznick argumentó que el líder educa a sus seguidores en los valores, parece dar a entender que esos valores deben necesariamente ser deseables para apuntar al crecimiento y desarrollo personales, y que el líder debe haber descubierto tales valores a partir de su propia experiencia personal. Esta es la lectura de las ideas de Selznick que ha tenido mayor impacto en la literatura de gestión relativa al liderazgo basado en valores, la cultura corporativa de la excelencia, etc. Por otra parte, el autor dio a entender que las organizaciones incorporaban valores de comunidades más amplias o de la sociedad (cfr. Selznick, 1957, págs. 19 y 20). Esta segunda interpretación se refleja en los escritos del neoinstitucionalismo, que arguye que cuanto más isomorfos sean los valores de la empresa respecto a los valores societarios, tanto más éxito y esperanza de vida tendrá, *con independencia de si* esos valores se aproximan a las necesidades o aspiraciones humanas (2).

---

(2) Meyer y Rowan (1977), por ejemplo, afirmaron que la institucionalización comprendía procesos por los cuales los procesos sociales, las obligaciones o las realidades pasaban a tomar, en el pensamiento y en la acción sociales, una especie de estatus similar al de una *regla*. Pensaron estos autores que la institución era independiente de las creencias y acciones de los actores. Los neoinstitucionalistas arguyen que es la sociedad la que construye las reglas a partir de las tipificaciones recíprocas de las acciones habitualizadas. En este sentido, DiMaggio y Powell (1991, pág. 15) han hecho notar que el hecho de que una organización particular suscite un compromiso afectivo resulta irrelevante en estas abstracciones de corte macrosociológico que caracterizan al neoinstitucionalismo. No sorprende que actualmente se cuestione, en el seno de la escuela neoinstitucional, si se puede considerar con justicia que las ideas de Selznick puedan ser vistas como su inspiración fundacional (DiMaggio y Powell, 1991; Scott, 1987). La carencia misma de continuidades teóricas y empíricas entre el institucionalismo nuevo y el antiguo, se ha convertido en objeto de la propia reflexión de Selznick (1996).

En la próxima sección prestaremos atención a otra teoría, que abunda sobre la perspectiva institucional de las organizaciones, usando un marco motivacional. Subrayaremos el modo en que su proponente ha mejorado los puntos débiles de Selznick al explicar la naturaleza de las instituciones, los valores y el liderazgo.

## **2. El modelo antropológico de liderazgo de Pérez López**

A diferencia de Selznick, Pérez López (1993) no tenía como intención primaria construir una teoría del liderazgo (3). Pero, como Selznick, dedujo la esencia de la función del liderazgo de una comprensión más profunda de las organizaciones en cuanto que instituciones. Pérez López definió un modelo antropológico de la organización como ese paradigma que subyace a la concepción de cualquier clase de organización humana como institución que coordina las acciones de sus miembros o que organiza sus capacidades como medios de satisfacer necesidades humanas –materiales, cognitivas y afectivas. Cuando la organización es concebida por sus miembros directores como una institución y, por tanto, como un instrumento para la satisfacción de los tres tipos de necesidades de las personas, buscará conferir significado a todas las actividades humanas que coordina. No se preocupará sólo por qué cosas se hacen, sino también por cómo y por qué se hacen (cfr. págs. 115-118).

Central al paradigma de Pérez López es el concepto de «motivos trascendentes», definidos como el logro del aprendizaje positivo de las demás personas en una interacción determinada. La presencia de motivos trascendentes en los actores de la organización explica que éstos definan los objetivos de la organización sobre la base del servicio que se presta para satisfacer las necesidades reales de las personas. Del mismo modo explica por qué esas personas que son responsables de llevar a cabo los objetivos de la organización lo harían siguiendo tanto la letra como el espíritu de tales objetivos (cfr. págs. 55-58).

¿Qué son, a juicio de Pérez López, los valores institucionales? Se definen básicamente como modos de enjuiciar o apreciar (valorar) las realidades. Los valores organizativos incluirán aquello que los directivos, al tomar decisiones, entiendan que son las necesidades reales, y su jerarquización de cada una de las necesidades reales como criterios para tomar la decisión. En otras palabras, los valores en acción se manifiestan en el modo en que se trata a la gente y en los criterios por los que se trata a esas personas así. De aquí que los valores que una organización diga que tiene, no es lo realmente importante; más bien lo es el modo en que la organización pone por obra los valores que suscribe públicamente, o los criterios que sus directivos utilizan al tomar decisiones organizativas. Es su comportamiento real lo que lleva a que los empleados se identifiquen con la organización o la sientan como extraña (cfr. págs. 114-115).

Mientras que Pérez López define explícitamente sus supuestos en lo concerniente a los valores institucionales, argumenta también que los valores sólo son importantes en la medida en que sean instrumentales para el desarrollo de las capacidades evaluativas de los miembros de la organización. El crecimiento de la capacidad evaluativa es necesario para que un miembro de la institución acepte verdaderamente los valores institucionales. Pérez López define la capacidad evaluativa de una persona como su capacidad de descubrir el valor de la realidad por medio de los datos abstractos de los que dispone, y la de dirigir su acción personal de modo que sea consistente con las evaluaciones abstractas que ha sido capaz de descubrir.

---

(3) En efecto, si hay una teoría que pueda atribuirse a Pérez López, ésta es la de su modelo de acción personal (1991).



Una conclusión clave de los análisis que el autor realiza del comportamiento humano es que lo específicamente humano de una persona es la capacidad de comportarse de acuerdo con lo que sabe de forma abstracta, de modo que pueda aprender a apreciar afectivamente el objeto de su conocimiento (esto es, que sienta su valor). Esta capacidad trasciende la capacidad que compartimos con los animales, que también pueden sentir, pero que operan exclusivamente sobre la base de lo que han sentido (pág. 180). Pérez López (1993) mantiene que los seres humanos son capaces de adecuar sus comportamientos a lo que conocen abstractamente, aunque lo que estén sintiendo tienda a impulsar sus acciones en otra dirección (pág. 163).

El desarrollo de la capacidad evaluativa del decisor comporta un mayor número de variables a tener en cuenta, debido a una aprehensión más amplia de la realidad en tres planos distintos: el mundo de las realidades perceptibles, el mundo de las realidades personales y el propio mundo interior. El crecimiento del conocimiento evaluativo de una persona depende no sólo de las metas que le proponga la organización, sino también de la calidad de su motivación. Esto significa que también debe ser capaz de ser movido por motivos trascendentes. En el marco antropológico, el desarrollo de la capacidad evaluativa de las personas es la función primordial del liderazgo (pág. 118). Pérez López afirma que la primera función del directivo como líder es ayudar a sus subordinados a encontrar el valor real de lo que están haciendo, de anticipar y evaluar los efectos de sus acciones sobre otras personas, y a elevar sus motivos, retirando obstáculos, a fin de que aprendan a actuar movidos por motivos trascendentes.

Así, atendiendo a la base de sus funciones motivacionales, podemos distinguir tres diferentes dimensiones del trabajo directivo (págs. 129-135):

a) El talento del directivo *en cuanto que líder* se reconoce en su preocupación por conseguir que las personas actúen por motivos trascendentes, a fin de incrementar la unidad de la organización. El directivo con talento de líder se ocupa de temas tales como el desarrollo del sentido de la responsabilidad, del deber y de otros motivos similares en sus subordinados.

b) El talento *ejecutivo* del directivo se refiere a su capacidad de lograr resultados significativos en la *atractividad* como dimensión organizativa. Este talento del directivo se hace evidente en su habilidad para descubrir los talentos y capacidades de las personas que dirige, en la de tener una comprensión profunda de sus fortalezas y debilidades, comunicar objetivos difíciles y diseñar tareas de manera que estimule la energía que brota de las motivaciones internas de las personas.

c) El talento *estratégico* es el que consigue resultados en el plano de la eficacia organizativa, motivando a los empleados extrínsecamente. El estratega es capaz de descubrir oportunidades en el entorno que permitirán a la organización obtener unos ingresos altos por medio de los productos o servicios que genera en sus operaciones.

Según Pérez López, los talentos estratégico y ejecutivo comportan capacidades cognitivas que podrían ser innatas al directivo o que podrían desarrollarse por medio de procesos educativos. La dimensión del liderazgo es la única cuya existencia y desarrollo dependen del directivo mismo. En el modelo antropológico, los líderes no nacen (pág. 134). Llegan a ser líderes por medio de sus esfuerzos personales para intentar moverse por motivos trascendentes, y por sacrificar su propio egoísmo cuando nadie puede forzarles a ello.

### 3. Selznick y Pérez López: perspectivas complementarias

Pérez López complementa las intuiciones de Selznick porque profundiza más en el núcleo de las acciones organizativas, precisamente en el plano de los estados y procesos internos de los individuos. Su concepto de «motivos trascendentes» otorga mayor precisión a lo que Selznick intuyó como valor de la organización para sus miembros por (a)mor de ella misma, y no como mero instrumento técnico ni como herramienta de satisfacción personal. La presencia de motivos trascendentes en el líder institucional de Selznick explicaría la conversión de una simple concepción de necesidades en acciones concretas que definen misiones, encarnen un propósito e implanten ese propósito en la estructura social de la empresa, todo en el marco de un proceso de institucionalización.

Selznick tendía a situar el liderazgo en el sistema informal. Veía la institución como un organismo que se adaptaba y respondía a las necesidades y presiones sociales. De aquí que la clase de liderazgo que requiriese debiera ir más allá de la coordinación formal encaminada a la dirección y gestión de las presiones sociales internas que pueden sostener o socavar el sistema formal. No obstante, este autor no fue capaz de determinar con precisión en qué punto residía la relevancia del liderazgo institucional, dentro de la amplia esfera de la experiencia institucional no formal.

Pérez López afirma que el liderazgo, por sus propios procesos y naturaleza, sólo puede operar en el ámbito de la organización informal. El liderazgo funciona por medio de los sistemas espontáneos, dado que lo que busca es precisamente mejorar el conocimiento evaluativo de sus miembros, cosa que no puede producir directamente combinación alguna de actividades o incentivos formales (pág. 138). Esta clase de aprendizaje depende de las actitudes internas de cada uno respecto de la asimilación de experiencias y, por tanto, la organización sólo lo puede favorecer u obstaculizar. Es más, puesto que el crecimiento de la capacidad evaluativa requiere que la persona se guíe por motivos trascendentes –y nadie puede forzar a otra persona a actuar movida por tales motivos–, el liderazgo sólo puede existir fuera del sistema formal. El líder debe tener en cuenta la libertad humana y esperar que su subordinado actúe por motivos trascendentes porque quiere. Obviamente, los resultados externos podrán mostrar, por ejemplo, que los trabajadores prestan un buen servicio a los clientes. No obstante, podrían hacerlo por motivos distintos a los trascendentes, tales como el miedo o la expectativa de gratificaciones económicas. Así, la eficacia del liderazgo depende de la libre decisión del subordinado de servir a otras personas, movido por el valor que su acción tendrá para éstas.

¿Basta con el liderazgo para decidir correctamente? Selznick vinculó el papel del liderazgo a experiencias críticas. Diferenció las decisiones críticas, propias del liderazgo institucional, de las decisiones rutinarias propias de las funciones de gestión administrativa. No obstante, la distinción analítica que él propone entre decisiones rutinarias y críticas queda desdibujada cuando ve que todos los niveles administrativos toman muchas clases de decisiones críticas, y que los altos ejecutivos toman pocas de éstas durante largos períodos de tiempo.

No hemos encontrado una distinción similar respecto a las decisiones directivas en Pérez López. Por contra, este autor afirma que todas las decisiones directivas son críticas, porque afectan de alguna forma a las tres dimensiones de la organización: su eficacia, su atraktividad y su unidad (pág. 116). Por tanto, la dimensión de liderazgo que se preocupa por la unidad de los subordinados no es condición suficiente para asegurar que se tomen decisiones correctas. Los subordinados también deben confiar en las capacidades estratégica y ejecutiva que el directivo posee para tomar decisiones. En otras palabras, el directivo debe ser digno de confianza (tener una intención recta) y ser profesionalmente competente como estratega y como ejecutivo al mismo tiempo. Esa competencia se refiere a su capacidad

de hacer funcionar la empresa por encima de los niveles mínimos necesarios de eficacia y atractividad (pág. 140).

La distinción que hace Selznick entre dirección administrativa y liderazgo institucional al referirse al tipo de decisiones que toman los directivos, parece indicar que estas dos funciones son realizadas por diferentes individuos en diferentes niveles de la estructura jerárquica. Esta diferenciación pierde de algún modo su significación analítica con la afirmación final de Selznick, según la cual el líder es un educador que no se limita a la indoctrinación, sino que enseña a las personas a pensar por sí mismas, a fin de que «la política gane soporte espontáneo y razonado» (Selznick, 1957, pág. 150). Ello implica que todos los directivos, en todos los niveles de la estructura, podrían estar desempeñando la función de liderazgo cuando motivan a sus subordinados a trabajar por las metas organizativas. Ello también contiene la idea de que al líder-hombre de estado no se le quitan las funciones de la dirección administrativa, porque la política no puede encarnarse en el vacío. La política, según Selznick (1957, pág. 90) «está enraizada en y adaptada a la experiencia diaria de las personas vivas».

La confusa distinción en el modelo de Selznick entre las funciones de gestión administrativa y el liderazgo institucional puede atribuirse a la falta de comprensión, por su parte, de las distintas influencias motivacionales de una acción directiva. En la teoría antropológica de Pérez López, el directivo puede desempeñar al mismo tiempo la función ejecutiva y la de liderazgo cuando enseña a un subordinado no sólo a aprender los aspectos técnicos de sus tareas, sino también a ser un buen profesional. Ser buenos profesionales comporta convertir su conocimiento técnico en un instrumento para servir a otros o para ayudar a resolver los problemas de otros.

A nuestro juicio, Selznick no trató las preocupaciones buscando explicaciones en el plano de los procesos internos que subyacen al comportamiento humano, debido a su formación en una escuela particular dentro de la sociología llamada funcionalismo. Habiendo sido un estudioso de la burocracia, junto a Robert Merton, en Columbia, Selznick es un funcionalista (DiMaggio y Powell, 1991; Scott, 1992) cuyos intereses intelectuales residen en comprender las estructuras particulares que constituyen una organización en términos de las funciones que desempeñan para asegurar la supervivencia del sistema. En consecuencia, el planteamiento del liderazgo de Selznick refleja una orientación funcionalista respecto de las consecuencias, más que una preocupación por descubrir las causas últimas de los fenómenos organizativos.

También consideramos que Pérez López se preocupó hondamente por las consecuencias de las acciones organizativas. Sin embargo, él fue capaz de conceptualizar los vínculos existentes entre las consecuencias y sus causas, empleando su teoría de la acción personal y de la motivación (Pérez López, 1991). Este autor concibe que las acciones de las personas cuando interactúan producen diferentes resultados y consecuencias, todas y cada una de las cuales pueden convertirse en poderosas fuentes de motivación. Esto implica que un agente activo pueda apuntar directamente a lograr tales resultados, esto es, que su logro pueda convertirse en motivos de la acción humana.

#### **4. Conclusiones**

Comparada con otras teorías del liderazgo, Philip Selznick conceptualizó una visión mucho más amplia de la organización como institución, y de la correspondiente función del líder consistente en promocionar y proteger los valores institucionales. No obstante, este autor no fue capaz de proponer explicaciones más profundas de las acciones de liderazgo,

debido a su planteamiento estrictamente sociológico. En este sentido, la teoría institucional del liderazgo fue complementada por Pérez López con su modelo antropológico de las instituciones y del liderazgo. Usando una teoría de la motivación como lenguaje básico, este autor ha explicado cómo se conciben y dirigen las organizaciones en cuanto que instituciones, y cómo los directivos desarrollan su función de líderes, consistente en apelar a la motivación trascendente, manteniendo e incrementando la unidad de la organización.

La diferencia existente entre Selznick y Pérez López, y el grueso de las demás teorías del liderazgo, reside en los supuestos epistemológicos concernientes a la persona humana, es decir, a los modelos implícitos de hombre. Sus limitaciones teóricas de tiempo, espacio y valores, expresan hipótesis subyacentes sobre la naturaleza del líder, su modo de actuar y cuándo y cómo se desarrolla. La diferencia existente entre Pérez López y Selznick es menos radical. Selznick había explicitado ya su supuesto de que el líder era racional y libre, del mismo modo que éste veía que sus seguidores eran racionales y libres. Pérez López proporcionó categorías analíticas y relaciones lógicas rigurosas que suponen ciertos refinamientos teóricos sobre las conceptualizaciones de Selznick del liderazgo como función ejecutiva. La tarea que se nos brinda es comprobar la validez empírica del modelo antropológico del liderazgo. □

## **Bibliografía**

- Badaracco, Joseph L. Jr. y Richard R. Ellsworth (1989), «Leadership and the Quest for Integrity», Harvard Business School Press, Boston.
- Barnard, Chester I. (1938), «Functions of the Executive», Harvard University Press, Cambridge.
- Bass, Bernard (1995), «Theory of Transformational Leadership Redux», *Leadership Quarterly*, 6 (4), págs. 463-478.
- Bennis, Warren (1996), «Leadership for Tomorrow», *Executive Excellence*, 3-4, abril.
- Bryman, Alan (1992), «Charisma and Leadership in Organizations», Sage, Londres.
- Cauto, Richard A. (1995), «The Transformation of Transforming Leadership», en J. Thomas Wren (ed.), «The Leader's Companion», págs. 102-107, The Free Press, Nueva York.
- Chemers, Martin M. (1995), «Contemporary Leadership Theory», en J. Thomas Wren (ed.), «The Leader's Companion», págs. 83-99, The Free Press, Nueva York.
- Conger, Jay A. (1990), «The Dark Side of Leadership», *Organizational Dynamics*, 14 (2), págs. 44-55.
- Cronin, Thomas E. (1995), «Thinking and Learning about Leadership», en J. Thomas Wren (ed.), «The Leader's Companion», págs. 27-32, The Free Press, Nueva York.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1991), «Introduction», en W. Powell y P. DiMaggio (eds.), «The New Institutionalism in Organizational Analysis», págs. 1-38, University of Chicago Press.

- Hollander, Edwin P. (1990), «Book Review - Charismatic Leadership», *Academy of Management Review*, 15 (1), págs. 159-161.
- House, Robert J. y Mary L. Baetz (1979), «Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions», en Barry M. Staw (ed.), «Research in Organizational Behavior», 1, págs. 341-423.
- House, Robert J., William D. Spangler y James Woycke (1991), «Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), págs. 364-396.
- Howell, Jane M. y Bruce J. Avolio (1992), «The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation», *Academy of Management Executive*, 6 (2), págs. 43-54.
- Katz, Daniel y Robert Kahn (1978), «The Social Psychology of Organizations», John Wiley & Sons, Nueva York.
- Locke, Edwin S. y asociados (1991), «The Essence of Leadership: Four Keys to Leading Successfully», Lexington, Nueva York.
- Meyer, John W. y Brian Rowan (1977), «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, 83 (2), págs. 340-363.
- Pérez López, Juan Antonio (1991), «Teoría de la acción humana en las organizaciones: la acción personal», Ediciones Rialp, Madrid.
- Pérez López, Juan Antonio (1993), «Fundamentos de la dirección de empresas», Ediciones Rialp, Madrid.
- Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr. (1982), «In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies», Harper & Row, Nueva York.
- Scott, W. Richard (1987), «The Adolescence of Institutional Theory», *Administrative Science Quarterly*, 32, págs. 493-511.
- Scott, W. Richard (1992), «Organizations: Rational, Natural and Open Systems», 3ª edición, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Selznick, Philip (1949), «TVA and the Grass Roots: A Study of Politics and Organization», University of California Press, Berkeley.
- Selznick, Philip (1957), «Leadership in Administration: A Sociological Interpretation», Harper & Row, Nueva York.
- Selznick, Philip (1996), «Institutionalism "Old" and "New"», *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), págs. 270-277.
- Smircich, Linda y Gareth Morgan (1982), «Leadership: The Management of Meaning», *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18 (3), págs. 257-273.
- Smith, Peter B. y Mark F. Peterson (1988), «Leadership, Organizations and Culture», Sage, Londres.
- Stogdill, Ralph M. (1948), «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature», *Journal of Psychology*, 25, págs. 35-71.
- Tushman, Michael L. y Elaine Romanelli (1985), «Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation», *Research in Organizational Behavior*, vol. 7, págs. 171-222.