

Liderazgo Laissez Faire

Ana Yohanna Pacsi-Choque, Wendy Estrada-Mejía, Anel Pérez-Vásquez & Pamela Cruz-Machaca

¹Escuela Profesional de Administración
Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión

Recibido, octubre de 2014. Versión aceptada, marzo de 2015

Resumen

El liderazgo es la dirección ejercida por el líder, influenciando a los seguidores. El líder es atribuido mediante cualidades a través de rasgos, habilidades y conocimientos. Existen muchos estilos de liderazgo, pero lo más destacados son el autocrático, democrático y laissez faire. El liderazgo laissez faire es definido como un no liderazgo, ya que generalmente es inefectivo debido a la falta de compromiso por parte del líder cuyas características principales son el desinterés y la ausencia de apoyo a sus seguidores, limitándose solo al resultado de las actividades. Los efectos de este estilo de liderazgo influyen negativamente en el desempeño de los subordinados, obteniendo bajos resultados. Las diferencias entre el estilo transaccional y el estilo laissez faire radican básicamente el desempeño eficaz de los subordinados como resultado del nivel de apoyo otorgado por los líderes. Las diferencias entre el estilo transformacional y el estilo laissez faire radican en la participación conjunta entre líder y el subordinado mediante la motivación, comunicación, confianza, apoyo y la supervisión.

Palabra clave: liderazgo, liderazgo laissez faire, liderazgo transformacional.

Abstract

Leadership is the direction performed by the leader, influencing followers. The leader is attributed with qualities through traits, skills and knowledge. There are many styles of leadership but the most prominent are the autocratic, democratic and laissez faire. Laissez faire leadership is defined as leadership not as, because it is generally ineffective to lack of commitment by the leader whose main characteristics are presented selflessness, the leader does not provide his followers support, he only waits the activities' result. The effects of this style of leadership negatively influence the performance of subordinates, giving low results. Differences between transactional style and style basically laissez faire consist in effective performance subordinates result the level of support given by the leaders. The differences between the transformational style laissez faire and style consist in joint participation between leader and subordinate through motivation, communication, trust, support and supervision.

Keywords: leadership, laissez faire leadership, transformational leadership.

Introducción

El presente trabajo tiene la finalidad de diferenciar los estilos de liderazgo desde distintas perspectivas con el objetivo de aportar elementos de juicio para su práctica.

En primera instancia se intenta esbozar la definición del liderazgo, así como las cualidades en tanto rasgos, habilidades y conocimientos que posee un buen líder; también se ha incluido la definición de diferentes estilos de liderazgo.

Principalmente se realiza un breve tratamiento sobre el liderazgo *laissez faire* a partir de su conceptualización, seguidamente se desarrolla las características propias de este estilo y se presentan resultados de algunos estudios.

Por último se establecen identificarlas diferencias entre los estilos transaccional, transformacional y el liderazgo *laissez faire*, con el propósito de brindar la posible identificación de estos aspectos en la convivencia organizativa y administrativa de las instituciones que conlleve a la confirmación o cambios de ciertas prácticas.

Generalidades del liderazgo

Conceptos de liderazgo natural

El liderazgo en su conceptualización puede contemplar dos puntos de vista: la dirección y la influencia. De acuerdo con Stoner (1996), el liderazgo se entiende como dirección. Este criterio es explicado mediante cuatro aspectos: 1) la disposición de las personas como seguidores, 2) aceptación de la distribución desigual del poder, 3) el proceso de influencia en la conducta de las per-

sonas y 4) como una cuestión de valores transmitidos por el líder. El segundo aspecto que permite abordar la conceptualización de liderazgo, que según Chiavenato (2001), confirmado por Stoner (1996), es la capacidad de influir en las personas. Sin embargo Chiavenato agrega que esta influencia tiene como finalidad el logro de los objetivos en una organización. Además, esta influencia se da cuando el líder tiene la capacidad de motivar a sus seguidores (Luna, 2008).

Perfil del líder

El perfil del líder puede ser clasificado en base a los criterios de rasgos, habilidades y conocimientos.

Según Stogdill, citado por Donnell (1987), los rasgos físicos de la inteligencia y la personalidad están relacionados con las tareas y rasgos sociales, con el propósito de dirigir adecuadamente la organización. Además de este planteamiento, Ghiselli, citado por Donnell (1987), agrega tres elementos diferentes: iniciativas, habilidades de supervisión y seguridad en sí mismo. Por otro lado, Bonache (2006), divide los rasgos de un líder en dos grupos: habilidades y personalidad. El primero agrupa las habilidades en técnicas, conceptuales, interpersonales e inteligencia emocional. Estas habilidades son las que le otorgan el éxito al líder. El segundo grupo va relacionado con los tipos de necesidades: motivación de logro, necesidad de poder, necesidad de afiliación. Cada tipo presenta ventajas y desventajas, es por ello que se busca una combinación adecuada de estos tres criterios para suplir las necesidades y lograr un buen desempeño del líder, y como consecuencia, el

éxito. Al respecto, tanto Bonache (2006) y Luna (2008), agregan a las habilidades técnicas y conceptuales, el grupo de las habilidades humanas.

Un planteamiento distinto es propuesto por Munch (2010), quien señala que el perfil del líder consiste en conocimientos tecnológicos, administrativos y de personalidad. El primero es esencial en el trabajo de la empresa, porque con estos conocimientos se consigue el respeto y motivación de los subordinados. El segundo es indispensable para lograr un buen clima organizacional, y el tercero está formado por los siguientes rasgos de dominio propio, iniciativa, sentido común, optimismo, sinceridad, justicia, lealtad, espíritu de logro, sencillez y humildad.

Estilo de liderazgo

Los estilos de liderazgo son abordados desde diferentes puntos de vista. Pueden ser manifestaciones, comportamientos y antecedentes personales, asimilados por los líderes a través de la experiencia.

Según Luna (2008), un estilo es una manifestación categórica, coherente y consistente, a través de éstas, los líderes muestran su imagen real en el entorno que los rodea. No obstante, los estilos del liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces puede influenciar a los miembros de la organización (Ayaub, 2011). Por su parte, Chiavenato (2001), menciona que los estilos del liderazgo son los resultados del comportamiento que muestran las personas que lideran una organización o similares a ella. Sin embargo, Stoner (1996) considera que los estilos de liderazgo dependen

de los antecedentes, conocimientos, valores y experiencias que se obtienen a lo largo de la vida cotidiana, también los mencionados anteriormente pueden ser llamados fuerzas del líder.

Existen tres estilos de liderazgo, estos abordados desde diferentes perspectivas, son: el autocrático, el democrático, y el liberal.

Liderazgo autocrático

Según Luna (2008), el líder autocrático impone y espera el cumplimiento de sus órdenes por sus subordinados, suele ser dogmático y seguro. Por otro lado, Ayaub (2011) menciona que este tipo de líder toma las decisiones sobre las actividades y los trabajos, sin tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. Además señala que la mayoría de líderes son obedientes y leales. En este sentido, Chiavenato (2001) desarrolla el criterio del comportamiento, asumiendo que a veces los líderes pueden mostrar conductas como la frustración, la agresividad, la falta de espontaneidad e iniciativa. Es decir, que los líderes autocráticos están acostumbrados a ejercer poder sobre sus subordinados, y como consecuencia de esto, la mayoría de trabajos son realizados en su presencia, de lo contrario la actividad no puede continuar.

Liderazgo democrático

Al respecto, Luna (2008) describe a un líder que consulta a sus subordinados para tomar decisiones y acciones en favor de la organización. Asimismo, Chiavenato (2001) caracteriza a este tipo de líder como activo, consultivo y orientador, contrario al anterior. Además agrega que el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y

compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera. No obstante, Ayoub (2011) señala que las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por los subordinados bajo la asistencia del líder. En este sentido, el líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás. En suma este liderazgo es aceptado, por ser comunicativo y justo.

Liderazgo liberal

También es conocido como *laissez faire*, este liderazgo es deducido de poder, porque concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus trabajos. Los líderes dependen de sus subordinados (Luna, 2008). De igual forma, Chiavenato menciona que los líderes dejan que sus subordinados hagan su voluntad, y como consecuencia se desarrolla las actividades sin tener un objetivo preciso. En el caso de una actividad determinada, solo proporciona materiales necesarios y deja en claro que intervendrá si se le pregunta (Lewin, 1939 citado por Ayoub, 2011).

El liderazgo *laissez faire*

Definición

El liderazgo *laissez faire*, puede ser conceptualizado de la siguiente forma: como un líder que carece de compromiso con su organización.

Para Martínez (2004), el líder *laissez faire* o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo y que otorga total libertad a sus miembros. No obstante, es además

un líder que proporciona los materiales necesarios y deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente (Robbins, 2002). Según Ayoub (2010), este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad dejando a la organización en manos de los subordinados y, como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas

Entonces, se trata de un líder que entrega voluntaria e intencionalmente el poder y la autoridad al grupo u organización sin perder completamente el control, de tal manera que queda libre de toda responsabilidad cuando la empresa u organización no se encuentra funcionando eficientemente.

Características principales de *laissez faire*

Las características del liderazgo *laissez faire* pueden ser agrupadas básicamente de la siguiente manera: delegación de poder, desinterés y evasión de responsabilidad.

Entre las características de un liderazgo liberal, según Smith (2001), la autoridad está delegada en sus subalternos para tomar decisiones, esperando que éstos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, siendo de poca ayuda para los seguidores. Con esto se deduce que el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz de llevar a cabo todo enfoque con la finalidad de que dicho resultado sea satisfactorio. Por otro lado, también, se menciona que dicho liderazgo en épocas de la revolución industrial fue considerado como una mano invisible que guiaba a la economía capita-

lista en beneficio de toda la sociedad. Al respecto, Chiavenato (2005) lo describe como un estilo de libertad total en la toma de decisiones grupales o individuales con participación, dejando toda decisión a cargo del grupo y sin ningún control alguno durante el procedimiento de las actividades, solo comenta u opina si este es mencionado o necesitan de su ayuda.

El liderazgo *laissez faire* según Badford, L. P.; Lippitt, R (2005) describe a líderes que muestran poca preocupación, tanto por el grupo o por la tarea encomendada, y procuran no involucrarse en el trabajo del grupo; constantemente están evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido; permanentemente confieren libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tomen las decisiones correspondientes; este líder proporciona información sólo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con la iniciativa del grupo.

El líder *laissez faire* no marca los objetivos ni metas con claridad, también es ineficaz en resolver los conflictos, evitándolos de cualquier manera, esta inactividad y su orientación permanente de no cumplir su responsabilidad, su falta completa de dar dirección al trabajo y de no dar apoyo a sus seguidores, en muchos estudios se han relacionado y de manera constante en forma negativa a variables de resultado como satisfacción, efectividad, productividad, cohesión grupal y esfuerzo extra entre otros.

Efectos del liderazgo *laissez-faire*

Los efectos del liderazgo *laissez faire* pueden ser abordados por sus valora-

ciones según el resultado de negativo o positivo.

Los resultados de investigaciones acerca del liderazgo *laissez faire*, comparado con los estilos de liderazgo democrático y autoritario, demuestran que este produce menos concentración en el trabajo, deficiente calidad de desempeño y menos satisfacción (Vega & Zavala, 2004). Esta investigación es reforzada por Bass, citado por Vega & Zavala (2004) quien lo describe como el estilo menos satisfactorio y efectivo.

Sin embargo según (Chiriboga, Caliva, Chiriboga, & Caliva, 2010) este tipo de liderazgo puede obtener un resultado satisfactorio, siempre y cuando, las personas estén calificadas para realizar su respectivo trabajo. Esta idea es reforzada por (Hodge & Johnson, 1970) quienes afirman que para que el liderazgo *laissez faire* dé buenos resultados se requiere de un grupo de subordinados de calidad; no obstante debido a que los subordinados tienen poder sobre la toma de decisiones se corre el riesgo de que estos cambien las metas de la organización por las suyas propias, es por ello que este tipo de liderazgo debe ser aplicado cuidadosamente solo en circunstancias especiales además de que la selección de los subordinados debe de hacerse con prudencia.

Comportamiento del líder *laissez faire*

Liderazgo transaccional y el liderazgo *laissez faire*

El liderazgo transaccional puede ser entendido a partir del 1) intercambio entre el líder y seguidores, 2) en base los tiene factores o dimensiones que pueden ser

diferenciados con el liderazgo *laissez faire*, así como 3) la comparación entre ambos liderazgos en cuestión.

Según Camps, Pérez, & Martínez (2010), el liderazgo transaccional es un estilo al igual que el liderazgo *laissez faire*, y se definen como el intercambio del líder con sus subordinados, en términos transaccionales, donde estos reciben un valor a cambio del trabajo que realizan. Así mismo Silva (2010), menciona que es la relación costo-beneficio, en donde el líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo animando e implicando a sus subordinados con el fin de conseguir el desempeño requerido. Y por último, Castro & Martina (2003), mencionan que es un intercambio de promesas y favores entre líder y seguidor.

Sin embargo, este tipo de liderazgo cuenta con dimensiones o factores que se diferencia de otros tipos de liderazgos, en este caso del liderazgo *laissez faire*. Silva (2010) toma en cuenta tres dimensiones: reconocimiento contingente, dirección por excepción activa y pasiva. El reconocimiento contingente, en el cual, el líder y el seguidor negocian roles y responsabilidades, se ponen de acuerdo para que el subordinado alcance el objetivo y pueda así recibir la recompensa o bien evitar la sanción de acuerdo al contrato realizado entre ambos. En el caso de la dirección activa, los líderes se concentran más en los problemas que ocurren en el ámbito de su cargo, es decir, está en constante monitoreo, sin embargo, la dirección pasiva es lo contrario, se espera la intervención del líder para cada monitoreo. Por otro lado, Gil, Muñiz & Delgado (2008) adoptan lo anterior como factores de las siguientes

formas de conducción: premiación por contingencia, gerencia por excepción activa y gerencia por excepción pasiva.

La premiación por contingencia hace referencia a los premios que da el líder, cuando sus subordinados han concretado el trabajo. La gerencia por excepción consiste en que el líder mantiene altos niveles de vigilancia para asegurarse del cumplimiento de los estándares impuestos listo para intervenir con un plan correctivo cuando el problema surge. Y el factor de gerencia por excepción pasiva concibe al líder con el que interviene cuando el problema se transforma en serio; espera tomar acciones después que el error se ha cometido u otros problemas han aparecido para así justificar el llamado de atención.

Diferencias

Las diferencias entre ambos liderazgos se califican en base a las características de los líderes, actitudes de los subordinados en respuesta a los liderazgos ejercidos y resultados del liderazgo ejercido.

En la primera clasificación, Nader & Sánchez (2010) asumen que el líder transformacional es carismático, inspirador, estimulador intelectual y considerado hacia sus seguidores. Además de las características mencionadas por Pérez & Camps (2011), Haro, Klajn, López, & Morando (2008) resaltan que este tipo de líder extiende y eleva los intereses de los seguidores y motiva a ir por los intereses del grupo mientras que el líder *laissez faire*, según Hogg & Vaughan (2010), no toma decisiones, no recompensa a los demás ni modela su conducta. Además, Silva (2010) agrega que este líder evita toda influencia a sus subordinados eludiendo su responsabilidad de supervisión, pues no interviene en las actividades grupales, se abstiene de guiar, es pasivo por excelencia, solo proporciona información cuando los miembros

de su organización se lo solicitan y no establece metas de trabajo.

En el segundo punto, según Shamir, House y Arthur citado por Hogg & Vaughan (2010), los seguidores del liderazgo transformacional se identifican personalmente con el líder y convierten la visión del líder en propia. Además según Nader & Sánchez (2010), la reacción de los subordinados depende de la capacidad que posee el líder de interpretar correctamente las características de una situación, del contexto organizacional y de las tareas a realizarse. Por otro lado, los estudios de Lippitt & White citados por Vega & Zavala (2004) aseveran que los subordinados de este estilo son los menos satisfechos.

En el tercer aspecto, el liderazgo transformacional, según Antonakis y Avolio, citados por Perez & Camps (2011), este estilo de liderazgo es el más efectivo. Además Gil, Muñiz, & Delgado (2008) agrega que los resultados de este estilo son influencia idealizada atributo, influencia idealizada conducta, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individual. Según las investigaciones de Wilson, citado por Pérez y Camps, (2011), los resultados de un examen aplicado a un grupo de empleados, revelaron que los subordinados de este tipo de liderazgo tienen conductas laborales innovadoras.

En lo que respecta a los resultados del liderazgo *laissez faire*, según (Hogg & Vaughan, 2010) la atmosfera es amistosa, pero tiene baja productividad y aumenta solo si el líder está ausente. Esta afirmación es reforzada por Valdez (2005) quien dice que este liderazgo genera baja calidad y pobreza en el trabajo, se generan subgrupos, no hay cohesión grupal y los participantes no conocen claramente las metas a alcanzar.

Conclusiones

Después de haber estudiado los diferentes estilos de liderazgo, se cree y se considera que el liderazgo transformacional es el estilo más adecuado, pues este estilo permite considerar los aportes de los subordinados, promueve el desarrollo de los subordinados y el desarrollo de la empresa sin perder el control de la organización, lo cual es un estilo recomendado por otros estudiosos como el más efectivo.

Por otro lado, el estilo *laissez faire* es el menos efectivo sin embargo solo puede funcionar con personal altamente calificado.

El estilo transaccional también es recomendado ya que aporta el desarrollo de la responsabilidad de los subordinados.

Todos estos tipos de liderazgo, al diferenciarlos del *laissez faire*, evidencian características que pueden ser evaluados en función de los logros de intereses institucionales.

Referencias

- Ayoub Pérez, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc.
- Badford, L. P., & Lippitt, R. (2005). Building a democratic work group. *Management and Philosophy*, 22(3), 142-173.
- Camps, V., Pérez, J., & Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21.
- Castro, A., & Martina, M. (Julio de 2003). Concepciones de civiles y militares argentinos sobre el liderazgo. *Boletín de Psicología*(78), 63-79.
- Chiavenato, I. (2005). Teoría general de la administración.
- Chiriboga, P., Caliva, E., Chiriboga, H., & Caliva, J. (2010). Formando agrolíderes metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario. Ica.

Gil, A., Muñiz, M., & Delgado, A. (Junio de 2008). El liderazgo transformativo en el ámbito escolar: un esfuerzo en acción en investigación y corrodinación entre instituciones del nivel superior. *Revista Sapiens*, 9(1), 13-33.

Haro, M., Klajn, D., López, G., & Morando, A. (2008). *Psicología Social*. Madrid: Médica Panamericana.

Hodge, B., & Johnson, H. (1970). Administración y organización. Argentina: El Ateneo.

Hogg, M., & Vaughan, G. (2010). *Psicología social*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.

Martínez Serna, M. (2004). Orientación de mercado. Consulta S.A de C.V.

Nader, M., & Sánchez, E. (2010). Estudio comparativo de los valores de líderes transformacionales y transaccionales. *Anales de Psicología*, 26(1), 72-79.

Pérez, J., & Camps, V. (2011). Manifestación del liderazgo transformacional en un grupo de supervisores de Puerto Rico. *Revista de Psicología de trabajo y de las organizaciones*, 27(1), 17-29.

Silva, Y. (Noviembre de 2010). Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo. *Cuadernos de estudios empresariales*, vol. 20, 127-144.

Smith, A. (2001). *La riqueza de las naciones*. España: Alianza Editorial.

Valdez, V. (2005). *Relación humana de nosotros al yo*. México: Pearson Educación.

Vega, C., & Zavala, G. (2004). Adaptación del cuestionario multifactorial del liderazgo (MLQ Forma 5X corta de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional Chileno.

