

Liderazgo: su significado, tipos y formas

DEFINICIONES DE LIDERAZGO.

Actualmente, ya existe un gran número de estudios, libros y artículos sobre el tema y un número amplio de definiciones de lo que es un líder. Esas definiciones tienen distintos supuestos teóricos de las ciencias administrativas o psicosociales.

En la realidad cotidiana la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que vale la pena definir. Se suele confundir el concepto de liderazgo con el de administrador. Incluso el mismo Peter Drucker cae en esta confusión en su libro *Managing for the Future* (1992). Algunos han tratado de hacer una distinción radical, en la que consideran que las organizaciones actuales requieren de líderes y no de administradores, como es el caso de Warren Bennis (Bennis y Burt 1985). En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como ser el primero, tal es el caso en la mercadotecnia, donde se habla de productos líderes, o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor o la más grande, o la de mayores utilidades.

En el lenguaje tradicional, tanto en empresas como en instituciones gubernamentales o grupos organizados, liderazgo es equivalente a tener el mando o el poder o la responsabilidad. El liderazgo al que nos referimos en este libro es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder (French, 1971), y promover el desarrollo de sus integrantes (McGregor, 1960). Este enfoque está fundamentado en la psicología social, especialmente en la dinámica de grupos y también en la teoría del desarrollo organizacional, que es una teoría y práctica de las ciencias de la conducta aplicadas a las organizaciones para enfrentar el cambio.

En nuestro estudio nos interesan todas aquellas personas que están a cargo o promueven, dirigen y coordinan a otros seres humanos. Y nos interesa investigar la conducta en su sentido más amplio: valores, pensamientos, actitudes, sentimientos, acciones y resultados, así como el fenómeno de la interacción del líder con sus seguidores.

El liderazgo que examinamos aquí se da tanto en una relación definida y estructurada de quien tiene el poder o la autoridad, como en la relación informal de quien influye sobre otros, aunque no tenga ninguna relación de autoridad y sólo con su poder o fuerza moral justifique esa función.

Sin embargo, aquí denominamos líderes a aquellos que dirigen a otros con su poder personal, intelectual, psicológico o emocional. Nos referimos a aquellos que, aun cuando tienen la autoridad formal, confían en y utilizan más su influencia en los atributos personales de inteligencia, en los valores; en la forma original de percibir el medio, o de vivir las emociones. Nos interesan aquellos dirigentes que procuran fortalecer su influencia a partir de sus conocimientos y experiencias; que se ganan el poder en la forma de tratar a los demás y sus principales fuerzas son la entereza moral y las habilidades de dirección y organización.

Nos es importante analizar a los líderes cuya acción produce como resultado el desarrollo personal integral de él mismo y de sus colaboradores; en la tarea misma de lograr las metas esperadas e incluso sobrepasarlas. Esta concepción humanista exige una congruencia personal y grupal que promueva y dignifique el quehacer humano, organizacional e institucional, y que al mismo tiempo construye su medio ambiente.

La ética y los resultados humanos totales ("holísticos") caracterizan esencialmente a los líderes que definimos.

Desde luego, no queremos decir que los líderes tienen que ser necesariamente santos o héroes. El hombre normal, el líder humano posee cualidades y defectos, se equivoca, comete errores; pero su orientación y su actuación están dirigidas a la construcción de si mismo, de sus semejantes y de su mundo. No construye destruyendo. Los fines no justifican nunca los medios.

EL LIDERAZGO es, ante todo, un arte, más que una ciencia fría, descriptiva y deshumanizada. Percibir sus distintas dimensiones. En primer lugar quisiera citar a Stodgil (1974), que luego de revisar la literatura sobre el tema, sugiere once perspectivas desde las que los distintos estudios definen el liderazgo:

1. como una función de los procesos de grupo;
2. como parte de la personalidad;
3. como el arte de buscar consenso;
4. como la capacidad de influir;
5. como una forma de persuadir;
6. como conductas o comportamientos específicos;
7. como una relación de poder;
8. como un instrumento para obtener los objetivos;
9. como un efecto de la interacción;
10. como un papel o rol;
11. como el inicio de una estructura.

Por ello, a continuación hemos seleccionado algunas definiciones que pueden inspirar a los practicantes y teóricos de nuestro tema, como fuente de meditación y conceptualización, más que como una definición única y definitiva. Nuestro enfoque estará orientado hacia la conceptualización dinámica y existencial del liderazgo, más que a lo estructural.

Una primera aproximación de la psicología social (Cartwright y Zander, 1971) nos presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y para la gente.

Es decir, el liderazgo parte de la personalidad, de la capacidad individual de obtener los resultados, pero en una relación esencial con los seguidores, dentro de un contexto social determinado.

Para John W. Gardner, "líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos [...] y las integra en la búsqueda de metas trascendentes y dignas de sus mejores esfuerzos" (Gardner, 1990). En otras palabras, es aquel que no sólo concibe, genera y define los objetivos, sino que los sabe expresar,

los comunica; logra hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo, de su institución. La transmisión es esencial en el proceso de conducir a otros. Sin la comunicación efectiva el liderazgo no existe.

El líder tiene el poder de humanizar y dar sentido de trascendencia, de promover una fuerza superior, sinérgica, que facilita la aportación del máximo esfuerzo.

Liderazgo, en la concepción de John P Kotter, "es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos" (Kotter, 1988). Kotter enfatiza la naturaleza del liderazgo como un continuo, como un proceso que se puede alimentar o desgastar; es un fenómeno dinámico que depende de fuerzas que lo fortalecen o debilitan.

"Liderazgo es ser un agente de cambio" (Siliceo, 1992), un transformador que conoce y maneja las variables de su mundo en continua mutación y evolución; se abre al cambio y lo promueve; no al cambio por si mismo, sino como una mejora continua y como un reto inexorable de la evolución humana. En este "trabajo" modifica y crea mejores condiciones materiales y humanas; y se trasciende a través de la acción del homo faber y del homo politikoon.

En dinámica de grupos, Cartwright y Zander (1971) conciben al líder como aquel que, independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en un grupo para el logro de sus resultados. Todo grupo humano organizado tiene consciente o inconscientemente una serie de metas y una misión por alcanzar. El líder ayuda a que se encuentren, clarifiquen y definan las metas.

Las influencias o conductas de liderazgo pueden ser de dos tipos: a las primeras las denominamos influencias de tarea, que son todas aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que definen metas, que programan actividades, que proporcionan información relevante para facilitar la obtención de los objetivos. También se refiere a las actividades que llevan al grupo a evaluar resultados, a diagnosticar la situación actual del equipo en relación con las metas, al control de actividades; en resumen, son todas las influencias que dan dirección y llevan al logro de la misión por la que existe ese equipo humano.

El segundo tipo lo constituyen todas las intervenciones de liderazgo que denominamos influencias de mantenimiento, que son todas aquellas acciones de cualquier miembro del grupo que fortalecen la integración y cohesión de dicho equipo. En esta categoría se cuentan todas las intervenciones que propician el entendimiento de los miembros entre si, la comunicación y la retroalimentación. También son influencias de mantenimiento aquellas que buscan el consenso y la valoración de las ideas y las aportaciones de los miembros del grupo. Asimismo, las que ayudan a resolver las diferencias y los conflictos entre los miembros. En pocas palabras, son las que propician la identidad, la motivación, la cohesión, la vinculación y la permanencia de las personas en un grupo humano.

Un equipo maduro recibirá influencias de mantenimiento y de tarea de diversos miembros, es decir, tendrá un liderazgo compartido (French, 1971).

Líder, según Warren Bennis, es ser un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten (Bennis y Nanus, 1985). Tener un conocimiento amplio del presente y

sus posibilidades en el futuro. El liderazgo es un asunto de futuro; difícilmente se sigue a una persona si no habla de él, de lo que se puede lograr, de las opciones de progreso y beneficio en el mañana.

Sin embargo, es fundamental que el líder concrete la visión, e inicie su realización, bajo pena de permanecer como un soñador y no lograr o perder el liderazgo.

Líder significa, en la concepción de los especialistas de la planeación estratégica, entre los que incluimos particularmente a Peter Drucker (1964) y a Kenichi Omahe (1983), ser un estratega, un globalizador de las metas, ideas y programas; un generador de actividades y procesos programados. Blanchard, en su ponencia en el Congreso de la ASTD en San Francisco, California, en 1991, se explayó en el concepto de que ser "líder es servir" (Blanchard, 1991). Esto significa que el dirigente tiene como responsabilidad poner todas sus cualidades, energías y talentos en la tarea de lograr que sus seguidores obtengan éxito, logren las metas, se desarrollen y cumplan con la misión de su puesto. Si ellos tienen éxito, el líder lo tendrá también, lo mismo que la organización o institución. integra en su definición un sentido ético trascendente y el proceso de delegación.

Líder es ser un maestro, un formador de personas; un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivación (Krisnamurti, 1980); es decir, inspiración, entrega, cariño por lo que se hace. Y en este sentido podemos decir que el verdadero dirigente es un inspirador y un estimulador del trabajo y de las es hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos (French, 1971).

El Líder es un administrador de energías y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores como son la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la colaboración, la trascendencia, el sentido del trabajo y de la vida, el desarrollo personal y el comunitario, a través del manejo de los recursos materiales, tecnológicos y administrativos, y con el fin de lograr resultados. Los resultados, en su sentido más amplio, son aquellos que generan riqueza material, social, cultural y espíritu, y que ponen al servicio del hombre bienes y servicios que lo elevan en su calidad humana integral.

El líder es el que facilita este proceso de integración, superación y sublimación de los intereses y necesidades parciales para formar un equipo humano solidario, que respetando al individuo crea una nueva identidad, ya sea de grupo, de organización o de país. El liderazgo cobra sentido en esta creación de un esfuerzo comunitario. Es el aglutinador de energías, de necesidades, de expectativas, de creencias y de fines comunes. De aquí que el líder y su desempeño sea primordialmente un fenómeno social y simbólico. El líder es el sintetizador del pensamiento positivo futuro del grupo humano; es el receptáculo aglutinador de los deseos y fines más profundos de su equipo. Es la esperanza y la confianza; es la seguridad y la fuerza de voluntad; es el que entiende y ayuda a superar las contradicciones; el que salvaguarda los valores tradicionales fundamentales; el que mantiene o ayuda a incrementar el autoaprecio y quien propone nuevos valores trascendentes.

El liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en las necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación

En esta nueva concepción del liderazgo, éste se redefine como una función de servicio, y en vez de que la organización humana dependa de la voluntad y del poder del hombre en la cúpula, ahora la organización se dirige más claramente hacia el individuo, el ciudadano, el cliente, que es el beneficiario último de las organizaciones humanas. Vemos hoy que la nueva revolución administrativa concibe la famosa pirámide invertida. En la cúspide y en el fin último esta el destinatario final de los servicios y bienes, seguido de los niveles jerárquicos más bajos de la organización, que deben ser apoyados y servidos por los niveles superiores.

Por lo que los líderes, los directores y gerentes aparecen apoyando y al servicio de toda la organización. Ser líder hoy, en la víspera del siglo XXI, es servir. O visto desde la perspectiva de Tom Peters y Robert Waterman (1982) en su libro *En búsqueda de la excelencia*; “Lo que habíamos dejado de tomar en cuenta en la tarea de incrementar la productividad en las organizaciones, era que todo proviene de las personas”. Los líderes sólo pueden asegurar la productividad y la calidad basados en las personas, que son quienes hacen los bienes y proporcionan los servicios. El poder esta cada vez más en la antiguamente despreciada base de la pirámide. Y de aquí surge el nuevo tema recurrente del liderazgo: empowerment (Peters, 1987), que se traduce en pasar el poder de decisión hacia abajo. Abajo se producen organizaciones fuertes; se resuelven los problemas en el lugar donde suceden, sin pasar por la burocracia de las anquilosadas organizaciones. Abajo esta la posibilidad de cambio rápido, de flexibilidad, de adaptación al cliente y de mayor productividad. Abajo esta la posibilidad de formar ciudadanos corresponsables de resolver los problemas comunitarios y encontrar la democracia participativa.

Pero esto significa una fuerza de trabajo capacitada y entrenada para la era de la información y del conocimiento; responsable y preparada para manejar el "shock del futuro" (Toffler, 1972). En otras palabras, con mayor madurez técnica y humana; más democracia y participación. Éste es el contexto teórico, conceptual y evolutivo en el que necesitamos estudiar, analizar Y, sobre todo, preparar a los líderes del futuro, que ya llegó.

EL LIDERAZGO se da, como hemos mencionado, en todos los aspectos de la vida social; en la relación padres-hijos, en la escuela, en los grupos formales e informales; en el mundo político, en el empresarial y en el de las instituciones públicas; en los clubes, en las organizaciones de beneficencia, en el contexto nacional e internacional, etcétera.

Liderazgo Político.

Hay muchos niveles de influencia política. Aristóteles definía al hombre como un ser político, es decir, de la *polis*, de la ciudad, del Estado. El ser humano es un ser que vive en sociedad, y como tal, una de sus principales responsabilidades es la de formar una comunidad.

Liderazgo Empresarial.

En el lenguaje común, liderazgo empresarial significa la actividad directiva en las agrupaciones industriales, cámaras u organismos representativos ante el sector gobierno, o ante otros organismos cúpula. Esta función es ejercida, normalmente, por dirigentes que tienen interés de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocios más amplio.

Liderazgo Emprendedor.

Se entiende por liderazgo emprendedor la actividad de las personas al iniciar un negocio, empresa u organización ya sea con fines lucrativos o no. El empresario es aquel que se caracteriza por iniciar y/o desarrollar un proyecto organizacional como son fábricas, giros comerciales, escuelas, clubes, empresas de servicios, etcétera.

Liderazgo Ejecutivo.

En la actualidad, las ciencias administrativas (Drucker, 1988) insisten cada vez más en la importancia de que los directivos, gerentes y funcionarios públicos posean características semejantes a las de los líderes empresariales en cuanto a iniciativa, capacidad de cambio, orientación hacia resultados y, en su caso, a la productividad, efectividad y rentabilidad.

Liderazgo del Educador.

La educación también tiene el reto de cambiar en este nuevo orden y competencia mundial. Los directores escolares y administradores de escuelas pueden ser verdadero líderes, y "no sólo administradores", sino ejecutivos emprendedores que deben estar orientados hacia resultados con un espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar.

ARQUITECTURA DEL LIDERAZGO.

Perspectivas científicas.

"Un líder es un hombre que tiene la capacidad de hacer que los demás hagan lo que no quieren hacer y que les guste".(Truman).

El líder como capataz.

En el **Modelo Científico** de F. W. Taylor, el liderazgo obedece fundamentalmente a características formales. Es decir, el líder se debe a su posición. El tipo de liderazgo es racional, enfatizando en la eficiencia como su valor fundamental. Sin embargo, el líder puede incrementar su impacto en sus subordinados, a través del propio conocimiento que pueda tener sobre los procesos de trabajo que los subordinados deban desarrollar. Es decir, cuando el conocimiento del líder se convierte en esencial para incrementar la eficiencia del trabajo y facilitar al trabajador la ejecución de sus funciones, el liderazgo se ve aumentado. Sin embargo, para el trabajador el líder es aquella persona que ocupa una posición de superior dentro de la organización. Por otra parte, el trabajador sabe que su líder ante todo, es un experto en el trabajo que el propio trabajador debe desarrollar.

El liderazgo dentro del **Modelo de la Gerencia Científica** de Henri Fayol está relacionado con la jerarquía organizacional. Es decir, la función de liderazgo se otorga a la persona de acuerdo con la posición jerárquica que la misma ocupa dentro de la organización. La función de liderazgo es sumamente importante dentro de la Gerencia Científica, ya que el crecimiento de la organización, está estrechamente correlacionada con el tipo de líderes que la misma tiene. Por

ejemplo, al ejecutivo más alto de la organización se le considera como el líder general, y su manera de proceder afecta a toda la organización. Como líder general, él se encarga de coordinar los diferentes elementos que conforman la organización. Sin embargo, el jefe de un determinado departamento como líder del mismo es el encargado de lograr que, las personas de ese departamento alcancen el objetivo del mismo. La actividad fundamental del liderazgo, es la utilización del proceso administrativo como función básica para liderar a la organización o al departamento en donde se aplique tal actividad.

LAS CORRIENTES HUMANISTAS.

TEORÍAS GERENCIALES.

Liderazgo desde Peter Ferdinand Drucker..

Gerencia Interactiva (teoría organizacional "fundada" por Drucker) considera al liderazgo formal de la organización como un todo, recae en el gerente general o el principal ejecutivo de la organización. El líder, como complemento a su liderazgo formal, debe añadir aspectos propios de su persona, esto con el objetivo de hacer del papel de líder tanto un ejemplo, así como una institución que puedan y deseen seguir los diferentes individuos que laboran en la organización. La forma como los líderes utilicen el proceso de liderazgo es fundamental para los teóricos de la Gerencia Interactiva, ya que es únicamente bajo el proceso de liderazgo como la organización puede sobrevivir y crecer. Es posible que uno de los objetivos últimos de la Gerencia Interactiva sea el crear dentro de la organización líderes que puedan llevar a la organización continuamente hacia objetivos que satisfagan las expectativas del medio ambiente.

Actualmente Drucker considera que...

"El propósito de una organización es permitir a personas comunes hacer cosas extraordinarias".

"La mejor forma de predecir el futuro es creándolo".

El líder debe...

- ❖ Crear un todo que sea mayor que la suma de las partes. Una entidad que produzca más que la suma de los recursos invertidos en ella. Se encarga de la dirección del negocio, la dirección de los gerentes y la dirección del trabajador y del trabajo.
- ❖ Fija objetivos. Organiza. Motiva y comunica. Tarea de medición. Prepara gente.

Las herramientas del gerente son.. Información. Utilización de su propio tiempo. El hombre.

El gerente del futuro...

- ❖ Debe dirigir mediante objetivos.
- ❖ Debe correr mayores riesgos y por lapsos más largos.
- ❖ Debe ser capaz de tomar decisiones estratégicas.
- ❖ Debe ser capaz de organizar un equipo integrado.
- ❖ Debe ser capaz de transmitir información rápida y claramente.
- ❖ Debe ser capaz de ver el negocio como un todo y de integrar su función en él.

- ❖ Debe ser capaz de relacionar su producto y su industria con el ambiente total.

Liderazgo Situacional.

El liderazgo situacional es un concepto desarrollado por Kenneth Blanchard y Paul Hersey que se basa en la relación entre la cantidad de dirección y control (comportamiento directivo) que un líder da; la cantidad de apoyo y ánimo que el líder provee (comportamiento de apoyo) y la capacidad y desempeño (nivel de desarrollo) que un seguidor muestra en la ejecución de una tarea específica.

- ❖ El comportamiento directivo es el grado en que el líder se compromete en una comunicación de un sentido; define el papel de los seguidores y claramente les dice qué hacer, dónde hacerlo, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y supervisar cercanamente el desempeño.
- ❖ El comportamiento de apoyo es el grado en el que un líder se compromete en una comunicación de dos sentidos, escucha, provee apoyo y ánimo, facilita la interacción, y envuelve a los seguidores en el proceso de toma de decisiones.
- ❖ El nivel de desarrollo se define por medio el conocimiento y habilidades (competencia) sobre el trabajo de los seguidores y por medio de la motivación y/o confianza (compromiso) de los seguidores. Mientras más competencia y compromiso exista, mayor será la responsabilidad que el subordinado aceptará para dirigir su propio comportamiento. Sin embargo, es importante recordar que el nivel de desarrollo es específico a una tareas; un individuo o un grupo no está desarrollado en un sentido total.

Los cuatro estilos de liderazgo.

- ❖ Directivo (S1). Comportamiento Altamente directivo/bajo apoyo. El líder provee instrucciones específicas (papeles y metas) para lo seguidores y cercanamente supervisa el cumplimiento de las tareas.
- ❖ Jefatura (S2). Comportamiento altamente directivo/altamente de soporte. El líder explica las decisiones y solicita sugerencias de los seguidores pero continúa dirigiendo el cumplimiento de las tareas.
- ❖ Apoyo (S3) Comportamiento altamente de apoyo/bajo en directividad. El líder decide junto con los seguidores y apoya los esfuerzos hacia el cumplimiento de las tareas.
- ❖ Delegacional (S4) bajo soporte/baja directividad. El líder deja las decisiones y responsabilidad para ser implementadas por los seguidores.

COMPORTAMIENTO DE SOPORTE	ALTO SOPORTE	ALTO SOPORTE
	BAJA DIRECTIVIDAD	ALTA DIRECTIVIDAD
	BAJO SOPORTE	BAJO SOPORTE
	BAJA DIRECTIVIDAD	ALTA DIRECTIVIDAD
COMPORTAMIENTO DIRECTIVO		

Nivel de desarrollo de los seguidores.

ALTO		MODERADO		BAJO	
ALTA COMPETENCIA	ALTA COMPETENCIA	REGULAR COMPETENCIA	BAJA COMPETENCIA	ALTO COMPROMISO	ALTO COMPROMISO
ALTO COMPROMISO	VARIABLE COMPROMISO	BAJO COMPROMISO	ALTO COMPROMISO	ALTO COMPROMISO	ALTO COMPROMISO
D4	D3	D2	D1	D1	D1
DESARROLLADO			EN DESARROLLO		

Liderazgo John P. Kotter (1988).

"Un liderazgo eficiente es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo".

John P Kotter es profesor de **liderazgo Konosuke Matsushita** en la Harvard Business School, se graduó en el MIT y Harvard. Trabaja en la facultad de Harvard Business School desde 1972. Es reconocido como el mejor conferencista en el mundo en los temas de liderazgo y cambio. En los últimos 25 años, el profesor Kotter ha escrito 7 libros de negocios que han recibido premios y reconocimientos, más de la mitad de la docena de sus libros, también han sido best sellers, incluyendo: Leading Change y How Leadership Differs From Management.

Kotter pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como: el conocimiento del sector industrial y de la organización; relaciones dentro de la empresa y el sector industrial; una excelente reputación e historial; potencial y

habilidad intelectual; valores personales y motivación.

La globalización de las actividades económicas, y el consiguiente incremento de la competitividad, hace que las grandes empresas, burocráticas, poco flexibles, entren en un período de crisis, lo que implica por lo menos la reducción de oportunidades de avance profesional. Como resultado de esta reacción se generan enormes oportunidades de negocio para empresas pequeñas y emprendedoras, rápidas y flexibles. En estas organizaciones, es en donde se encuentran las mejores posibilidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

El líder del cambio (1995).

"La velocidad a la que avanza el cambio no da muestras de que vaya a disminuir en poco tiempo. Si acaso al contrario, lo más probable es que la competencia en la mayor parte de las industrias se acelere todavía más en las próximas décadas".

Konosuke Matsushita, uno de los modelos más inspirados de todos los tiempos, a la edad de nueve años, se enfrentó a un periodo de aprendizaje que exigía dieciséis horas diarias de dedicación y a todos los problemas que surgen cuando uno comienza a hacer negocios sin tener dinero ni contactos: a la gran depresión, al horror de la Segunda Guerra Mundial en Japón y a otras adversidades. Pero, a través de este libro fascinante e instructivo, John P. Kotter demuestra cómo, en vez de dejarse aplastar por el infortunio, Matsushita llegó a ser un empresario y dirigente de hombres de negocios, fundador de la empresa más grande de Japón: la Matsushita Electric Corporation, que factura 65 millones de dólares al año. Lecciones para carreras y corporaciones del siglo XXI.

Las presiones que experimentan las organizaciones para llevar a cabo un cambio no harán sino aumentar en el transcurso de las próximas décadas. Empero, los métodos que han utilizado los administradores en un intento por transformar sus compañías en competidores más fuertes, por ejemplo, administración de calidad total, reingeniería, ajuste al tamaño adecuado, reestructuración, transformación cultural y cambios de posición, se han quedado cortos, sin excepción alguna, manifiesta Kotter, porque no logran alterar su comportamiento.

El líder del cambio subraya una y otra vez la necesidad crítica de liderazgo para lograr que se produzca el cambio, y proporciona experiencias indirectas y modelos positivos que los líderes pueden emular. El libro identifica un proceso de ocho pasos que toda compañía debe dar para lograr sus objetivos, y muestra dónde y cómo se descarrilan las personas... las buenas personas.

En este libro kotter, revela lo que ha observado, escuchado, experimentado y concluido en muchos años de trabajar con compañías para dar lugar a una transformación perdurable. El libro constituye un recurso inspirador a la vez que práctico para cualquiera que esté interesado en instrumentar cambios en su organización. En ***el líder del cambio*** contamos con acceso sin precedentes al maestro del liderazgo de nuestra generación.

Liderazgo John W. Gardner (1990).

"Los líderes tienen un rol significativo en la creación del estado mental que es la sociedad. Pueden servir como símbolos de la unidad moral de la sociedad. Pueden expresar los valores

que mantienen unida a la sociedad. Y lo más importante, pueden concebir y articular objetivos que saquen a las personas de sus preocupaciones baldías y las pongan por encima de los conflictos que desgarran la sociedad, y las unan en la búsqueda de objetivos que sean dignos de sus mejores esfuerzos."

John W Gardner nació en Los Ángeles California, recibió sus grados en la Universidad de Stanford, después obtuvo su doctorado en psicología en la Universidad de California, además enseñó en el Colegio para mujeres de Connecticut. Gardner fue Secretario de Salud y Educación durante la presidencia de Lyndon Johnsons. ha servido con distinción a presidentes de EEUU, ha asesorado a agencias de gobierno, fundado organizaciones voluntarias e instituciones no lucrativas. Además fue premiado con la medalla presidencial de la libertad, la cual es el más alto honor civil en los Estados Unidos de América.

Gardner escribió *On Leadership*, en donde enfatiza que los valores compartidos y la creación de la comunidad son las bases para un gran liderazgo, además analiza como un líder debe renovarse a si mismo y a su organización. Define que liderazgo y Administración son diferentes.

Las tareas del liderazgo.

- Visualización de objetivos.
- Afirmación de valores.
- Motivación.
- Administración: prioridades, juicios, decisiones, organización y sistemas.
- Resolución de conflictos.
- Explicación y enseñanza.
- Función de símbolo.
- Representación del grupo.
- Renovación..

Los aspectos Morales.

- Liberar el potencial humano.
- Interdependencia mutua entre el individuo y el grupo.
- Mantener y renovar valores.
- Fomentar la iniciativa individual y la responsabilidad.

La moral inaceptable.

- Crueldad.
- Fomentar la debilidad.
- Uso de las debilidades, miedos y supersticiones de los seguidores.
- Disminuir la independencia de los seguidores.
- El fin justifica los medios.

Los requisitos para el desarrollo de liderazgo, como un proceso largo de aprendizaje.

- Capacitación.
- Primeros años en el hogar.
- Educación formal.
- Conocimiento de si mismo.
- Comunicación.
- Capacitación específica de liderazgo.
- Estudios adicionales.
- Sistema de valores personales.
- Función de mentor.
- Sobrepasar los límites de la experiencia.
- Innovar, buscar nuevos caminos.
- La renovación, la tarea creativa de un líder.
- La clave es la liberación de la energía, talento y potencial humano.

En conclusión Gardner sitúa que el Liderazgo es el proceso de persuasión por el cual un líder induce a un grupo de personas para lograr objetivos específicos. No se debe confundir liderazgo con status, poder o autoridad. El liderazgo debe ser institucionalizado y requiere generalmente un equipo. El liderazgo esta disperso en organizaciones y sociedades complejas. Los lideres y sus seguidores deben de participar en la acción. Se debe compartir el liderazgo, los miembros del grupo deben ayudar a conseguir los objetivos propuestos.

Liderazgo desde el DO.

La teoría del liderazgo ha progresado desde la creencia genética de que “el líder nace” hasta la creencia opuesta de que “el líder se hace no nace”. Esta expresión indica por sobre todo que el liderazgo puede aprehenderse. Las siguientes sugerencias y observaciones representan una guía para todos aquellos quienes aspiran al liderazgo o pretender afianzarlo dentro de las organizaciones privadas y gubernamentales.

- ❖ Aprende de experiencias pasadas – de ambas, los éxitos y los fracasos. Analiza porque fracasas o triunfas. Trata de aprender de la experiencia pasada de otros. Lee e investiga en la prensa popular relacionada con la administración, que habla del pasado y de los sucesos comunes, de los éxitos y los fracasos de líderes de organizaciones. Trata de comprender porque triunfan o fracasan. Usa el pasado – propio y ajeno. Es una herramienta invaluable para cualquier líder o administrador.
- ❖ Encuentra un guía. Puede ser alguien con mayor experiencia quien esté dispuesto a compartir experiencias pasadas y proveer guía hacia el futuro. Usa a esta persona como “tercero en discordia” para presentarle nuevas ideas sobre tu liderazgo. Da bienvenida al criticismo, aunque se piense que tus ideas están fuera de lugar. Es mejor escuchar esto de tu mentor o amigo que de tu jefe.
- ❖ Maximiza tus habilidades administrativas. Si no requieres de adquirir ninguna habilidad, de cualquier modo adquiere alguna. Saca ventaja de las oportunidades educativas o de capacitación formal o informal que se te presenten. El aprendizaje y el crecimiento son actualmente eventos que duran toda una vida.

Como dice el Talmud, antiguo libro de la sabiduría judía: *¿Quién es sabio? La persona que*

aprende de otras. Debes estar abierto al aprendizaje en todos los sentidos

Metodologías desde la globalización.

"Para sobrevivir en el siglo XXI, se necesitará una nueva generación de líderes, no de gerentes".
Bennis.

Liderazgo lateral.

Fisher y Sharp desarrollaron un procedimiento que se adapta a esta clasificación, consta de cinco pasos, para desarrollar la personalidad de un líder lateral. Puede aplicarse a cualquier proyecto, equipo o reunión en la cual participe.

- ❖ Fijar metas: Las personas logran más cuando tienen un conjunto claro de objetivos. Como primera medida, un grupo debe poner por escrito exactamente qué espera alcanzar. La persona que formula la pregunta "¿Podemos aclarar cuáles son nuestras metas?", y quien luego asume el liderazgo en el debate y escribe esas metas es, automáticamente, el líder cualquiera sea su posición.
- ❖ Pensar sistemáticamente: En su próxima reunión, observe lo que sucede: habitualmente, los participantes se sumergen en el tema que se está tratando y empiezan a debatir sobre lo que debe hacerse. Los líderes eficaces, por el contrario, aprenden a pensar sistemáticamente; es decir, se reúnen y despliegan los datos necesarios, analizan las causas de la situación y proponen acciones basadas en ese análisis. En un grupo, los líderes ayudan a mantener a los participantes en foco, formulando las preguntas adecuadas. ¿Contamos con la información necesaria para analizar esta situación? ¿Podemos centrarnos en identificar las causas del problema que estamos tratando de solucionar?
- ❖ Aprender de la experiencia sobre la marcha: a menudo, los equipos llevan adelante un proyecto y, a su término, realizan una evaluación para saber qué aprendieron. Es más eficaz aprender a medida que se avanza, lo que significa que parte del trabajo diario de un grupo es realizar breves revisiones de lo hecho hasta entonces, para hacer las correcciones necesarias sobre la marcha. ¿Por qué este proceso continuo es más eficaz que una revisión posterior? Debido a que los datos están aún frescos en la mente de cada uno. Las revisiones atraerán la atención de todos, porque el grupo puede utilizar las conclusiones para realizar los ajustes necesarios. También en este caso, quien logre dirigir la atención del grupo hacia la revisión y el aprendizaje desempeñará, de hecho, el papel de líder.
- ❖ Involucrar a otros: Un grupo de alto desempeño compromete el esfuerzo de cada integrante, y los líderes eficaces encuentran la mayor adecuación entre los intereses de los participantes y las actividades a realizar. Sugiera preparar una lista de tareas y confrontarla con la opinión de los individuos o los subgrupos. Si nadie quiere una tarea determinada, una lluvia de ideas puede hacer que resulte más interesante o desafiante. Ayude a que los integrantes más tímidos del grupo participen, a fin de que todos se sientan parte del proyecto.
- ❖ Proporcionar retroalimentación: Si usted no es el jefe, ¿qué tipo de realimentación puede brindar?

El reconocimiento siempre es valorado: "Me parece que has hecho un buen trabajo". A veces, usted puede ayudar a mejorar el desempeño de alguien a través del convertirse en mentor. Un mentor eficaz hace muchas preguntas ("¿Cómo siente que le fue en esta etapa del proyecto?") y reconoce que alguien puede trabajar muy duro y, sin embargo, fracasar ("¿Qué fue lo que le impidió llegar al éxito en su parte de la tarea?"). Un mentor ofrece pocas sugerencias para instrumentar mejoras, y es cauteloso al explicar la observación y la lógica que hay detrás de cada una. Ha pasado mucho tiempo desde aquellos días en que los gerentes ascendían a líderes solamente porque ocupaban un cargo y no "hacían olas". Actualmente, el liderazgo comienza desde el lugar que ocupamos. Tanto usted, como su compañía, se beneficiarán.

Liderazgo rotativo.

Grupos autodirigidos.

Una metodología un tanto reciente del management es la incorporación del concepto de **equipos de trabajo autodirigidos**, que permiten, como ha sucedido en organizaciones de vanguardia, ofrecer con mayor precisión la calidad que el cliente espera y aumentar la productividad hasta en 40%, inclusive.

Los **equipos de trabajo autodirigidos** nacen a partir del concepto de círculos de calidad, con la diferencia de que en los círculos de calidad se reúnen periódicamente para analizar y proponer soluciones a los problemas. Estos equipos tienen además de lo anterior, poder de auto administración permanente. Es decir, los GADs van mucho más allá que los círculos de calidad y conviene que no rebasen de 15 miembros para facilitar su comunicación.

Son equipos de trabajo **autónomos que se involucran** y se comprometen totalmente con la alta gerencia a lograr un producto, proyecto o brindar un servicio. Por definición, un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de **un objetivo común**. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto, lealtad y confianza.

Además de hacer su propio trabajo cada miembro del equipo también ayuda a adiestrar a otros en la labor directa. El gerente "ausente" asume el papel de facilitador del aprendizaje. No se cuenta con un "solo jefe" que motive, todos se ocupan de estimular y alentar a los demás. La inspección del trabajo se basa en el autocontrol de cada miembro. La evaluación de resultados y el desempeño son revisados con la participación de un gerente responsable del área. El control viene desde adentro del equipo más que de afuera. **Por lo anterior se deduce que la intervención de la alta gerencia se basa preponderantemente en la planeación y el control.**

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.

HABILIDADES DIRECTIVAS.

Se requieren 3 tipos de habilidades directivas para comportarnos adecuadamente en los diferentes escenarios en los que nos desenvolvemos.

Habilidad Técnica:

Es la capacidad para obtener conocimientos, y transmitirlos mediante un aprendizaje veloz y una comunicación adecuada, la habilidad técnica se puede obtener por medio de la auto capacitación, la práctica y la lectura frecuente de temas diversos.

Habilidad Humanística.

Es la capacidad para ponerse en el lugar de las otras personas para entenderlas y colaborar en la solución de sus problemas o temas de interés; estas acciones les darán a las personas sentido de importancia fundamental para el logro de metas empresariales.

Habilidad Conceptual:

Es la capacidad de análisis de las circunstancias en un contexto de totalidad que permite tomar las decisiones adecuadas y así lograr los objetivos trazados.

Adicional a las habilidades directivas se deben considerar las tres tendencias o corrientes que se toman en cuenta en un directivo para llevar una empresa a: Crecimiento, rentabilidad y Expansión (progreso) que son:

- ❖ Preparación o Curricular. La cual sugiere que a mayores logros académicos, se es un mejor directivo.
- ❖ Características o Personalidad. La cual sugiere que una buena imagen apoyada del buen trato y la apariencia conducen al éxito
- ❖ Empírica o Experiencia. La cual sugiere que a mayor tiempo de aprendizaje y exposición en un área determinada se tendrá un mejor desempeño.

Investigación sobre el tema de Habilidades Directivas

Stephen R. Covey, en su estudio de las características de los líderes centrados en principios nos habla de ocho principios que nos sirven como símbolos de progreso como sigue:

1. Aprendizaje continuo: Se educan continuamente.

(C. Técnica)

- Escuchan a los demás
- Amplían su competencia y capacidad de hacer cosas
- Desarrollan nuevas habilidades e intereses
- Tienen impulso propio para aprender
- Efectúan y cumplen compromisos a todos los niveles
- Tienen control de si mismos
- Tienen valor personal alto
- Poseen autodominio y confianza

2. Vocación de Servicio: *La vida es una misión*

(C. Humanística)

- Piensan en los demás
- Tienen sentido de responsabilidad
- Tienen sentido de colaboración

3. Irradian energía positiva.

(C. Humanística)

- Tienen semblante alegre, placentero y feliz
- Tienen actitud optimista, positiva y animosa
- Contagian la energía a los demás
- Incrementan la energía en los demás
- Apartan y neutralizan la energía negativa
- Tienen sentido del humor
- Reconvierten la energía destructiva, pacifican y armonizan

4. Creen en los demás:

(C. Humanística)

- No sobre accionan ante lo negativo
- Creen en la potencialidad invisible de los demás sin etiquetar
- Ayudan a la transformación
- Crean clima de crecimiento y oportunidad
- Creen que la clave esta en los demás.

5. Dirigen sus vidas Equilibradamente

(C. Humanística, Técnica y conceptual)

- Leen buena información
- Son socialmente activos
- Tienen muchos amigos y algunos confidentes
- Son intelectual y físicamente activos
- Disfrutan de su persona
- Tienen una visión honesta de si mismos
- No manipulan a nadie
- No son extremistas
- Piensan en términos de continuidad, prioridades y jerarquizan
- Tienen poder de discernir
- No son adictos, ni esclavos
- Viven el presente, planean el futuro y se adaptan a los cambios
- No intimidan, ni martirizan a los demás

- Disfrutan el éxito ajeno
- Reciben los elogios mesuradamente
- El fracaso es experiencia para el éxito

6. Ven la vida como una aventura:

- (C. Humanística)
- Disfrutan de la vida
- Su seguridad emana de su interior
- Su confianza en si mismos se fundamenta en iniciativa propia,
- Amplitud de recursos, fuerza de voluntad, valentía, resistencia
- No tributan excesiva reverencia
- No son discípulos
- No se dejan llevar de un lado a otro
- Poseen adaptación y flexibilidad.

7. Son Sinérgicos:

(C. Humanística y Conceptual)

- Son sinérgicos y catalizadores del cambio
- Mejoran las cosas en las que intervienen
- Trabajan dura e inteligentemente
- Son productivos con base a creatividad y novedad
- Se complementan con los demás
- No dudan en delegar
- No supervisan de cerca
- Separan a la gente de los problemas
- Se concentran en los intereses del otro
- Acceden a soluciones sinérgicas

8. Se ejercitan para la Autorrealización en 3 dimensiones:

- Física; ejercitándose
- Mental; leyendo y escribiendo
- Emocional; escuchando, empatando y amando

Son formas equivocadas de actuación que como figuras centrales en la sociedad, nos pueden limitar el crecimiento, el desarrollo personal y por ende el éxito. Se han identificado estilos defectuosos de dirección como sigue:

➤ *El Bombero*

Es un productor al 100% con muy baja integración, empresa y administración. El es el héroe, solo produce y todo lo quiere hacer el mismo, es el apaga fuegos y solo se preocupa por los problemas inmediatos, generalmente muy preocupado y con sobre carga de trabajo, no delega por lo que sus subordinados tienen tiempo de sobra.

➤ *El Incendiario*

Es un empresario al 100% sin entrega suficiente, le gusta iniciar el fuego (rumores historias), no elimina obstáculos, tiene buenas ideas pero no las lleva a cabo, roba ideas y se disgusta por la no creatividad de los demás.

➤ *El Consentido*

Un integrador al 100% sin producir, administrar o emprender; su nivel de tareas es bajo requiriendo del amor y la aceptación de los demás, no se preocupa por los resultados, sigue la corriente sin dirigir a otros y no corre riesgos.

➤ *El Burócrata*

Administrador al 100% no produce, integra o emprende, controla los desastres a tiempo y es en excelencia sistemático del detalle y la eficiencia para el solo lo aceptado es lo permitido, se preocupa por el cómo y no por el porqué, todo le gusta por escrito y se acomoda muy bien con personas que a todo le dicen que sí, es como un policía de los sistemas.

➤ *El Peso muerto*

El peor de todos es el que no aporta nada, es apático y cándido de la organización se resiste a los cambios y atribuye los éxitos a su persona, no es agresivo pero es agradable, para el la organización se esta muriendo.

➤ *El Mixto*

Son aquellos que tienen carencias en alguna de las cuatro arriba mencionadas, como pudiera ser el caso de un recién ingresado a la empresa (que no es productor); la estrella del equipo (que no es administrador); el consistente (que no es empresario y siempre es igual) y, el antisocial (que no es integrador).

Los anteriores estilos equivocados de dirección nos pueden llevar a una “Descompensación entre el capital intelectual y la capacidad directiva”.

Los estilos equivocados de dirección se reflejan en actitudes que se reflejan en la organización como por ejemplo:

- ❖ La construcción de la organización alrededor de computadoras cuando estas solo deben ser introducidas
- ❖ Superación del número máximo para la delegación de autoridad y mando (12)
- ❖ Uso de cajones para conservar la información hasta que el uso de esta es urgente
- ❖ Preferencia de la ignorancia sobre la capacitación (es al final más cara la ignorancia)
- ❖ La duplicidad de puestos y funciones dentro de la organización
- ❖ La desorganización y la improvisación

Para la eliminación de lo anterior es recomendable llevar acabo el auto análisis para optimizar aptitudes y actitudes, decir lo positivo de la gente, saberse aguantar y que lo aguanten a uno ya que el pensar que no es necesario cambiar nos llevará a la obsolescencia.

Estilos Equivocados de Dirección.

Miguel Ángel Cornejo y Rosado nos dice:

“La conducta asertiva es el arte de relacionarse con los demás” y el NO asertivo:

- No tiene capacidad de cambio, y tiene mil justificaciones para negarse al cambio.
- Vive dentro de sus limitaciones, olvidando las potencialidades y sin esforzarse más allá.
- Espera a que las cosas sucedan y no hace nada por alcanzar lo que desea, sin orientación activa.
- Lo domina la neurosis, produciendo efectos negativos en su persona, cree que siempre tiene la razón y no se controla.
- Vive según las reglas y caprichos de los demás, ya que desea con envidia y resentimiento; compitiendo con los demás, y vive de acuerdo a las reglas de los otros.
- Juzga la expresión de sus emociones (risa, rabia) como algo imposible viviendo en ansiedad

Retrato de los Líderes

- Las concesiones que hacen los acercan a sus metas.
- Tienen seguidores, no contemporizadores hipócritas.
- No culpan a los demás.
- Saben que ellos son los responsables finales.
- No temen la fortaleza de sus colegas.
- Estimulan, Empujan, Buscan colaboradores fuertes y ven sus triunfos como suyos.
- Mejor toman el riesgo de tener gente capaz que tener mediocres.
- Saben crear energía y visión humanas, y sus fallas no se ven cuando salen de la empresa.
- Se ganan la confianza de los demás y tienen seguidores.
- La gente tiene convicción en ellos.
- Son congruentes y tienen integridad.
- Se basan en ser consecuentes y no en la inteligencia.

Los líderes tienen siete características que son:

- Tienen Principios. Vuelven a las fuentes correctas.
- Aprenden. Buscan en la naturaleza y la soledad.
- Mantienen el cuerpo y la mente ejercitados. Se mantienen activos y vigentes.
- Su deleite es servir. Sirven a los demás en forma anónima.
- Quieren y creen en otros. Mantienen relaciones intimas de largo plazo.
- Planean y se adaptan. Se perdonan y perdonan a los demás.

- Separan a las personas del problema, se concentran en los intereses de la gente con soluciones sinérgicas porque son gente que resuelve problemas.

Hay nueve maneras de hacer el trabajo de un Líder:

1. Empiece con elogio y aprecio sincero
2. Llame la atención de los errores de los demás indirectamente
3. Hable de sus propios errores antes de criticar a los demás
4. Haga preguntas en vez de dar ordenes
5. Permita que la otra persona salve su propio prestigio
6. Elogie el más pequeño progreso y además cada progreso,
7. Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en mantenerla
8. Aliente a la otra persona, haga que los errores parezcan fáciles de corregir
9. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere

Los líderes transformadores o de excelencia reúnen las siguientes características:

- *Resultados*
- *Misión*
- *Compromiso*
- *Comunicación*
- *Confianza*
- *Creatividad*
- *Innovación*
- *Buen trato*
- *Aprendizaje*
- *Educación*
- *Actitud positiva*
- *Idealismo*

HACIA NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO.

La necesidad del liderazgo.

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos." (Davis y Newstrom, 1991)

"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter j.p., 1988).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

La conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación. (kotter,j.p.,1988)

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.

El liderazgo se aprende.

Al entender el liderazgo como un proceso de conducción que puede aprenderse, se han desarrollado modelos donde se describe paso a paso lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada *Modelo de trayectoria-meta de Robert House.*

En este modelo se asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de estos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresariales de manera adecuada. (House J. R., 1981).

El líder debe centrar sus esfuerzos en identificar las características personales de los trabajadores, la diversidad en la naturaleza de las tareas para con ello poder establecer metas realistas; a su vez, en proporcionar el apoyo material y técnico para el desempeño del trabajo, así como el apoyo psicológico manifiesto en el trato humano, el reconocimiento y la valoración de cada empleado.

Particularmente destacan dos tareas definitorias del modelo: por un lado la vinculación de las recompensas con las metas planteadas por el líder y por otro, la "ayuda" que este ofrece a los

subordinados durante la ejecución de las tareas, de tal suerte que si están a la vista los beneficios que los empleados recibirán si logran las metas y el líder proporciona los elementos necesarios para la labor, se producirá la aceptación del líder y un desempeño eficiente. (ver cuadro 1).

Sin embargo es posible que las recompensas asignadas no cubran las expectativas de los subordinados y que los recursos asignados no sean del todo adecuados y suficientes para la meta, esto se puede afirmar dada la tendencia cada vez más fuerte de lograr niveles de productividad mayores con recursos escasos.

Aunque este modelo indica de manera lógica una forma de desempeñar el liderazgo no resulta del todo efectivo para todas las organizaciones ni para todos los tipos de personas que están involucradas en la realización del trabajo.

Es por ello que se han realizado esfuerzos de encontrar clasificaciones válidas para los estilos de liderazgo, entendiendo al estilo como el conjunto de comportamientos que exhiben los líderes y la forma particular en que son percibidos por sus subordinados; de hecho se trata del liderazgo en la práctica.

Así tenemos que a partir de la forma en que los líderes motivan a sus seguidores, el liderazgo puede ser positivo si está asociado a recompensas o negativo si la motivación se basa en castigos, esta clasificación del todo simplista responde al carácter conductista que se asume al entender la motivación como un estímulo que condiciona la conducta.

Tomando como base la forma en que el líder ejerce el poder se puede hacer la clasificación tan popular de líderes autocráticos, participativos o de rienda suelta.

Si se toma como referencia la orientación o propensión de dar prioridad, el líder puede estar orientado al empleado o a la tarea.

El análisis ha dado cuenta de que los líderes no mantienen de manera permanente y unilineal su estilo, de hecho este cambia de acuerdo con las circunstancias; esta apreciación, dio origen a los enfoques más recientes sobre el liderazgo llamados enfoques de contingencias.

Modelo de contingencias de Fiedler.

Este modelo destaca que la eficiencia del líder reside en su habilidad para moverse entre dos extremos: la orientación hacia el empleado y hacia la tarea, en un dinamismo derivado de la circunstancia particular que se viva al interior de la organización y del grupo de trabajo. (Fiedler,F., 1974).

Esta situación particular que determina el estilo del liderazgo gerencial está determinada por tres factores:

- a) La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.
- b) La estructura del trabajo: el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.

- c) La posición de poder del líder: identificada como las atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo.

La valoración de estos factores se realiza a partir del líder, es decir de que tan favorables le resultan estas condiciones para llegar al cumplimiento de las metas. Más que modificar el entorno para optar por una posición constante en cuanto a un estilo particular de liderazgo, este modelo pretende adaptar la conducta del líder con el fin de propiciar un buen rendimiento de los subordinados.

Aunque este modelo ha permitido enlazar la situación del personal, de la tarea y la organización con el comportamiento del líder, sugiriendo el manejo flexible de diversas habilidades dentro de un estilo general de liderazgo, deja de lado la capacidad real que tienen los individuos que pretenden ejercerlo, de adaptarse continuamente a situaciones de gran dinamismo y complejidad, ya que en el desempeño de la labor cotidiana puede generarse la miopía gerencial y la resistencia al cambio.

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard .

Este modelo que también es de contingencia ya que implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos, propone que la variable determinante para el logro de los objetivos gerenciales es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido este como la combinación de capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrla.

A partir de la evaluación que el líder hace de ellos, se proponen cuatro estilos de dirección, de tal suerte que de acuerdo con el tipo de trabajador de que se trate, la conducta del jefe tendrá que modificarse.(ver cuadro 2).

Es evidente que este enfoque, que de alguna manera está orientado hacia el trabajador, deja de lado el conflicto que puede derivarse de un trato diferenciado al interior de un grupo de trabajo, además de que difícilmente la labor gerencial y el dinamismo al interior de las organizaciones permitirá una atención personalizada de cada empleado que por cierto se encuentra en desventaja en la medida que puede de entrada ser encuadrado en una categoría diferente a la que realmente ocupa por la propia subjetividad y simpleza de esta valoración inicial.

Sin embargo, es la preponderancia del individuo lo que da fragilidad a las organizaciones que manejan cualquiera de las propuestas arriba señaladas. El crecimiento que han mostrado las empresas comandadas por líderes carismáticos, está sustentado precisamente en las habilidades y capacidades de una sola persona que imprime un gran dinamismo y motivación a la organización; sin embargo, al desaparecer esta figura poderosa es evidente que esta fuerza definitoria y articuladora se desvanece con el tiempo, dejando un gran vacío de dirección y mermando los resultados antes obtenidos.

Existen nuevos enfoques del liderazgo que sugieren la necesidad de sustituir el liderazgo unipersonal con instrumentos derivados del propio trabajo, la organización y la formación de los empleados y que pueda eliminar la tendencia a depender de un individuo como antes se señaló.

En estos nuevos enfoques encontramos al Superliderazgo, como una propuesta novedosa que contrasta totalmente con lo antes expuesto.

EL SUPERLIDERAZGO.

El enfoque denominado superliderazgo surge como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y a su dinámica social, que se ha visto modificada por el gran avance en el ámbito científico y tecnológico y el acceso de su población a mejores y mayores niveles educativos, lo cual ha derivado en la formación de una mano de obra técnica y profesional altamente calificada, cuyas expectativas en el ámbito del trabajo han rebasado los modelos tradicionales de dirección e incluso el modelo convencional de liderazgo.

Los individuos esperan de las empresas mucho más que una remuneración material, además de que en gran medida rechazan los mecanismos de autoridad y control rigurosos que han imperado en la mayor parte de las empresas, en ese país.

En el planteamiento de este enfoque, se reconoce además que en la dinámica de tecnologización y automatización, donde se da mayor importancia a la máquina y el trabajo humano se incorpora como un apéndice de estas, en las empresas se ha perdido de vista la importancia de las personas para la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, parte de la afirmación de que la mano de obra ha sido subutilizada durante muchos años.

Esta subutilización ha estado asociada además a la sumisión, dependencia e insatisfacción de los trabajadores que desempeñan su labor bajo esquemas de dirección coercitivos y por ende sistemas de control rigurosos.

La preocupación que surge de este escenario es precisamente cómo elevar los niveles de excelencia empresarial que lleven a las empresas norteamericanas a recuperar la supremacía en el mercado mundial.

La alternativa que plantea este enfoque es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un superliderazgo.

En el superliderazgo, la concepción del líder es sustancialmente diferente a la noción del líder carismático o transformacional que posee una automotivación a toda prueba y una visión excepcional del trabajo de la organización, y cuya influencia en los otros es única y determinante.

El superlíder, contrariamente a lo que en un primer momento pudiera pensarse por el término, es un individuo capaz de guiar a los otros a influirse a sí mismos, es decir, el propósito del superlíder es propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que al sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores.

El superlíder entonces no se impone sobre la voluntad de los demás por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias, su papel es más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando

con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa. Concretamente el superlíder propicia el autoliderazgo de los empleados.

Los supuestos que dan cuerpo a este enfoque son los siguientes:

1. Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.
2. El autoliderazgo eficaz se aprende.
3. El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.
4. Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.
5. El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
6. Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma. (Manz y Sims, 1993)

Bajo esta perspectiva, la idea de que los líderes necesariamente poseen virtudes innatas queda descartada. El ser autolíder y superlíder es una cuestión de aprendizaje, de modificación de percepciones y conductas hacia el trabajo propio y de los demás.

El superlíder propicia la formación de autolíderes: personas capaces de controlar y mejorar sus conductas y pensamientos de manera autónoma.

En la medida en que cada empleado es capaz de ser independiente en la realización de su trabajo puede vincularse al grupo en condiciones de equidad, apertura y seguridad que redundan en grupos autodirigidos más productivos. El contraste es importante, no se trata de dirigir hacia un fin determinado desde una perspectiva individual, se trata de orientar, desarrollar, estimular, mejorar, reforzar y coordinar la autodirección, tanto de las personas como de los grupos.

La transformación que propicia el superlíder es trascendente; los individuos que se autodirigen no sólo lo harán en la empresa, su autocontrol estará presente en todos los ámbitos en los que se desempeñe: la familia, los grupos políticos, sociales, etc., redundando en un cambio social paulatino.

En la propuesta del autoliderazgo se plantean estrategias para adquirirlo, estas son de dos tipos:

De conducta y cognitivas. (Ver cuadro 3).

Un primer grupo de acciones que cada individuo debe desarrollar bajo la guía del líder están orientadas al cambio de conductas tanto de trabajo como de la vida cotidiana. Se trata de identificar en un primer momento conductas que obstaculizan el logro y desarrollar el esquema que a continuación se detalla.

1. Fijación personal de objetivos. Se debe propiciar que el individuo en forma deliberada y dentro de los límites que establecen los objetivos organizacionales establezca metas concretas tanto para trabajos de realización inmediata como para logros de largo plazo, de tal suerte que él mismo establezca las prioridades y defina el rumbo de su labor.
2. Empleo de indicaciones. Se trata de la utilización de señalamientos, enunciados o claves gráficas o escritas que recuerden y estimulen la conducta que desea establecer el

- empleado; deben estar asociadas a los objetivos autoimpuestos.
3. Ensayos. Los empleados desarrollarán el hábito de reflexionar acerca de labores importantes y practicarlas antes de su real ejecución y con ello prever los posibles problemas y sus soluciones alternativas.
 4. Autoobservación: El trabajador observa y establece cuáles son las condiciones que le conducen a presentar conductas no deseables, en el sentido de que merman su desempeño, derivando de ello posibles soluciones o alternativas de acción. Adicionalmente se generan elementos para realizar autoevaluaciones.
 5. Recompensas autoadministradas: Cada individuo establece para sí recompensas físicas o mentales por el buen rendimiento mostrado; esto refuerza positivamente la motivación.
 6. Castigos autoadministrados: Aunque no son del todo recomendables, es posible que el empleado decida autoimponerse sanciones que le conduzcan a mejorar su actuación.

El superlíder será la primera persona que domine y aplique para sí estas estrategias, ya que sólo en esa medida será capaz de trasladarlas e inducir las en el resto del grupo de trabajo.

Límites y alcances del superliderazgo.

El planteamiento del superliderazgo es una forma novedosa de articular el trabajo de la organización, destacando la capacidad del elemento humano de la misma y propiciando su desarrollo.

Sin embargo, existen algunas limitaciones en su implementación:

Por un lado encontramos que a pesar de existir evidencias contundentes sobre los resultados positivos que esta forma nueva de liderazgo ha logrado, persiste la resistencia de muchas organizaciones al cambio, sobre todo por la falta de confianza en el personal y por la creencia de que los controles coercitivos ha funcionado adecuadamente durante muchos años.

Por otra parte, existen antecedentes individuales tales como la cultura, la historia familiar, el nivel de escolaridad y la experiencia profesional que derivan en la conformación de grupos de trabajo heterogéneos en cuanto al grado en que cada persona puede aprender el autoliderazgo. Esto se traduce en una inversión de tiempo y recursos

CUADRO 1. MODELO DE TRAYECTORIA META

El líder identifica las necesidades de los empleados
Se establecen metas adecuadas
El líder relaciona recompensas con metas
El líder ofrece ayuda en la trayectoria del empleado hacia las metas
Los empleados están satisfechos y motivados y aceptan al líder
Existe desempeño eficiente
Empleados y organización alcanzan sus metas.

Fuente: Davis y Newstron. Comportamiento humano en el trabajo. 1991. pág. 238.

CUADRO 2. ESTILOS DE LIDERAZGO. ENFOQUE SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD

ESTILOS DE LIDERAZGO	NIVEL DE DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES
EFICACIA	Poca habilidad y voluntad
DISPOSICIÓN	Poca habilidad, mucha voluntad
PARTICIPACIÓN	Gran habilidad, poca voluntad
DELEGACIÓN	Gran habilidad, mucha voluntad

Fuente: Davis y Newstrom. Comportamiento humano en el trabajo. Pág.253.

CUADRO 3. ESTRATEGIAS DE AUTOLIDERAZGO

Estrategias centradas en la conducta
*Fijación personal de objetivos
*Empleo de indicaciones
*Ensayos
*Auto observación
*Administración de autorrecompensas
*Administración de autocastigo
Estrategias centradas en el cambio cognoscitivo
*Establecer recompensas naturales en el trabajo
- Sensación de competencia
- Sensación de autocontrol
- Sensación de propósito
*Concentrarse en las recompensas naturales
*Establecer modelos de pensamiento constructivo
- Creencias y supuestos
- Imágenes mentales
- Diálogos internos

Fuente: Adaptado de Manz y Sims. Superliderazgo. Pág. 79

ACTUALIDAD DEL ESTUDIO DEL LIDERAZGO.

El tema del liderazgo cobra hoy mayor actualidad, luego de que las organizaciones de la era industrial le dieron mayor importancia a las instituciones en demérito de las personas. Hoy día las ciencias administrativas nos muestran la importancia de revalorar la aportación de las personas al desarrollo y a los logros de tales organizaciones. En un mundo cuyo signo principal es el cambio, resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a nuevas circunstancias. En medio de los mares turbulentos, es indispensable la detección y formación de los hombres y mujeres

que sean capaces de encontrar los nuevos rumbos y opciones de un nuevo siglo, cuyas fronteras aún son desconocidas y nos presentan nuevos retos. Entre ellos podemos señalar los más importantes.

Es urgente encontrar nuevas formas de inspirar y dirigir este mundo que ha surgido después de la guerra fría; urgen nuevos pactos de desarrollo y cohesión, ya que la integración de los países en función de enemigos y aliados ha perdido gran parte de su justificación; se requieren nuevas visiones y metas que motiven e integren el esfuerzo humano hacia niveles superiores de cohesión.

Se necesitan nuevas formas de visualizar el futuro de la humanidad ya que nos hemos vuelto a encontrar en la pequeña aldea, gracias a los medios de comunicación y a las nuevas formas de civilización y cultura. Los medios han hecho caer las barreras del tiempo y las fronteras que dificultaban los negocios y las transacciones. Hoy recibimos información instantánea de los puntos más alejados del planeta. Kurt Bienenkopf (1993), uno de los políticos intelectuales de Alemania, dice que "el fracaso de los líderes actuales se debe a la falta de una conceptualización [nueva del destino de los países] [...] las respuestas antiguas están obsoletas y los líderes siguen usando las mismas respuestas". Lo que se requiere es una nueva forma de interacción entre los países, los Estados, las grandes organizaciones internacionales, las comunidades y entre los grupos representantes de las nuevas necesidades y tendencias.

En la dirección y conducción de las empresas e instituciones modernas se ve como fundamental la formación de líderes que favorezcan la reconversión de las plantas industriales y las nuevas demandas de servicio para poder enfrentar el reto de la competitividad, la innovación y la adaptación al cambio acelerado. Especialmente, las organizaciones que adoptan como forma de sobrevivencia y competitividad los nuevos sistemas de calidad total (Crosby, 1990) han descubierto que requieren de líderes innovadores en todos los niveles de las organizaciones, y que sean ellos los responsables de generar los cambios continuos en la calidad de los productos, de los procesos, de las personas y de los sistemas administrativos, con el fin de responder a la carrera permanente que marcan los avances tecnológicos y los mercados cada vez más exigentes.

Dentro de los países existe una tendencia a reforzar las comunidades, los municipios, los barrios, los grupos intermedios como un proceso de democratización participativa (Naisbitt, 1982), en donde los ciudadanos retomen la corresponsabilidad de los servicios y la solución de los problemas y necesidades que aquejan a cada unidad del contexto social (Osborne y Gaebler, 1993). El crecimiento generalizado de la población, de las ciudades y de las organizaciones hace necesaria una nueva forma de participación, para que las personas no se masifiquen ni se conviertan en simples números estadísticos, sino que sean actores y artífices de su medio ambiente, como única posibilidad de participación democrática. Esta renovada intervención de los pequeños grupos requiere de la multiplicación de líderes en todos los niveles sociales y organizacionales.

Sí repasamos los estudios de liderazgo en la literatura científica de los últimos cincuenta años, descubriremos que en realidad existen pocos modelos de él. Entre las investigaciones más conocidas se encuentran las realizadas por Douglas McGregor (1960), que analiza la influencia de la filosofía de los líderes en su conducta y en el estilo particular de dirigir; las de Robert

Tannenbaum y Warren Schmidt (1973), que analizan la relación entre un estilo democrático y uno autoritario; y las de Robert Blake y Jean Mouton (1975), que definen las dos variables esenciales sobre las que se ejerce el liderazgo, que son. la orientación hacia resultados y la orientación hacia la conducción de las personas.

En estas investigaciones se analiza la misión básica de todo líder, que es dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En ellas se clarifica que todo dirigente debe moverse entre estas dos variables para lograr su cometido: 1) saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas; y ser capaz al mismo tiempo de 2) definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos. El descuido de cualquiera de las dos variables lo debilitan en su función de productividad, ya que por un lado fracasaría en el logro de los resultados, y por el otro, fracasaría en la formación de un equipo humano integrado y fuerte. Dos autores que también han profundizado en el tema son Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1981), quienes investigan la íntima relación que se da entre el líder y los seguidores. La existencia misma del líder depende de los colaboradores; de hecho, no existe líder sin seguidores.

El liderazgo es un fenómeno social, constituido por dos elementos esenciales: el que influye y los que son influidos. Dentro de esta interacción se puede analizar la eficacia o efectividad de los que dirigen (Reddin, 1974). Un líder puede ser muy efectivo con un equipo de trabajo y sin embargo ser ineficaz con otro. Últimamente han contribuido al estudio del tema personas como John W Gardner (1990), un hombre que ha sido secretario de Salud y de Educación; ha dirigido diversas instituciones y empresas y ha sido asesor de seis presidentes de los Estados Unidos; John P Kotter (1988), profesor de la Universidad de Harvard y reconocido por sus escritos sobre liderazgo; Warren Bennis (1985), quien fuera rector de la Universidad de Cincinnati y asesor de gobiernos y de empresas multinacionales; Tom Peters y Robert Waterman (1982), con su estudio de las organizaciones excelentes desde su perspectiva como asesores de empresas; y ahora, cada vez más investigadores contribuyen a la teoría del liderazgo con el análisis de los rasgos, características y necesidades tanto de los que ejercen el papel de conductores como el de las instituciones, organizaciones y grupos que reciben la influencia de sus líderes.

Los trabajos de Bennis, quien se propuso estudiar a los líderes de carne y hueso, lo que le condujo a deshacerse de sus presupuestos de que los mejores líderes debían ser demócratas, con excelente oratorio, vestidos para triunfar, con carisma, etc. En realidad, descubrió que existen todo tipo de líderes efectivos y que sus cualidades reales son habilidades que se pueden aprender

Sin embargo, aún hay mucho por estudiar e investigar sobre el tema. El liderazgo se está dando, hoy por hoy, en un nuevo contexto y en un nuevo mundo, en el que la información y el conocimiento cobran una nueva dimensión; así como el valor de las personas retoma una nueva perspectiva con relación al capital o a los medios de producción (Drucker, 1992). Estos cambios generan nuevas concepciones y modelos para conducir a las organizaciones, a los grupos y a los países.

Hoy, en la era de la información y del conocimiento, los capitales no son más importantes que los conocimientos y las nuevas tecnologías (Naisbitt, 1982).

El poder político tiende a una mayor democratización. Los ciudadanos exigen mayor

participación, y los medios de información, la educación generalizada y los avances culturales han ido moldeando a ciudadanos más conscientes de sus derechos y de su fuerza como opinión pública (Osborne y Gaebler, 1993).

A nivel mundial el poder militar tiende a disminuir, y por lo tanto a poseer menos preponderancia, lo cual ha permitido generar nuevos balances de influencia. El poder económico y el comercio entre las naciones es el nuevo campo de batalla..

El poder de los individuos cede espacios al poder de grupos organizados y complejos, que incluso dejan de ser locales y nacionales para convertirse en multinacionales, como son los movimientos ecologistas y religiosos que poco a poco cobran mayor fuerza.

El poder que sostiene a los líderes se hace multipolar. El poder de la información, de la tecnología, del conocimiento, del know how; el poder de las relaciones e interacciones entre individuos y grupos; el poder de la cohesión y de los intereses económicos; el poder de la innovación y del cambio, pasan a tomar un nuevo lugar junto con los antiguos poderes militantes, políticos, religiosos y económicos tradicionales.

La misma relación social de liderazgo entre dirigentes y seguidores se transforma. Hoy vivimos una sociedad más culta y compleja. La democracia pide nuevas formas de participación y exige de sus líderes, una conducción y una congruencia que antes se le perdonaba a los dioses del poder.

En las mismas organizaciones privadas o paraestatales, la especialización y la capacitación de mayor número de miembros de la organización propician nuevas voces de representación y liderazgo en todos los niveles de la pirámide organizacional. Y la misma administración moderna, como es el caso de los círculos de calidad, de los modelos socioeconómicos y los de calidad total, están propiciando el surgimiento del liderazgo compartido y multidisciplinario.

En nuestro mundo actual, cada vez son menos los líderes que sustentan, al mismo tiempo, el poder religioso y el militar. Cada vez existen menos líderes que sean al mismo tiempo los rectores de lo económico y de lo político.

También en el campo empresarial y administrativo, los dueños de las empresas han ido dejando su liderazgo administrativo para convertirse en socios que hacen oír su voz solamente en el consejo de accionistas. Los directores generales han tenido que compartir su poder y su influencia con los directores especialistas, ya que no existe en el nuevo esquema el líder de una organización que conozca más de cada área que sus colaboradores expertos.

Sólo en la micro y pequeña empresas siguen existiendo los líderes multiespecialistas que manejan todas las funciones y que son directores y al mismo tiempo dueños. Y aunque esto es así, probablemente tendrán que aliarse con otras empresas para sobrevivir, y por lo tanto, tendrán que ceder parte de su poder.

Al iniciar el estudio de nuestro tema, los lectores se habrán dado cuenta de que el mismo concepto de liderazgo puede ser un término equivoco, ya que lo mismo hablamos del liderazgo de un presidente de la república, que del de un director de empresa o del de un delegado de un

organismo internacional. El mismo término se aplica a un gerente de una tienda departamental, que a un supervisor de una línea de ensamble de refrigeradores o a un secretario general de un sindicato.

Desde luego, existen características y variables comunes que tienen vigencia para todo tipo de liderazgo, como la de lograr resultados, o la variable indispensable en todo directivo de saber motivar y relacionarse con las personas y grupos; también es común a todo liderazgo el saber dirigir y saber comunicarse.

Lo que varía es el grado y el nivel de dominio de estas habilidades o capacidades. Esto resulta obvio cuando definimos el perfil de un director general de una gran corporación transnacional o el de un jefe de departamento que tiene cuatro personas a su cargo. En ambos casos estaremos hablando de conducir personas hacia los resultados esperados, pero la forma y el grado de responsabilidad, el enfoque y la amplitud del liderazgo serán esencialmente distintos.

Es fundamental, para estudiar el tema, entender que es un concepto relativo al nivel, grado de responsabilidad, especialidad y alcance. Es también relativo al tipo de seguidores, a su nivel cultural, a su preparación técnica, al grado de madurez y al tipo de organización de la que estemos hablando. Nos referiremos a las características comunes de liderazgo, sobre todo en cuanto a los contextos comunes y a las actitudes, conductas y prácticas de los líderes que tienen una base análoga y pueden ser comparables entre sí, a pesar de las diferencias individuales y de niveles.

Este cambio tan dramático, a velocidades y dimensiones globales nunca antes experimentadas por el hombre, requiere de los líderes que conduzcan y orienten a sus naciones, instituciones, organizaciones y grupos hacia una nueva sociedad en gestión. La complejidad y el crecimiento demográfico humano requieren un número enorme de personas que acepten la vocación de ser agentes de cambio eficaces y creativos, para encontrar nuevas fórmulas a los nuevos retos que se nos presentan. La transformación y las oportunidades se dan en todos los sistemas: político, religioso, militar, administrativo, económico, educativo, social e incluso en la misma familia.

Este enorme cambio y crisis abarca todos los ámbitos de la vida humana, desde los sistemas filosóficos y religiosos; los valores y las costumbres; la ética y las formas de relación y de intercambio. Es el momento de propiciar y formar a los dirigentes del mañana si no queremos quedar a merced del viento.

La urgencia de líderes no sólo se da en las naciones o en las organizaciones; en la misma familia parece que se ha perdido la autoridad moral de los padres. Dentro de la intimidad del hogar, ahora, se reciben influencias de distintas formas de vida, de distintos valores y códigos morales. La educación familiar consistente se ha vuelto un reto difícil.

Los medios de comunicación social, especialmente la televisión, han pasado a formar parte integrante de las familias; mediante la imagen, introducen en la conciencia de los niños y adultos cientos de asesinatos, hechos violentos, conductas de desintegración familiar y social; costumbres y fines éticos diversos a los propios. Lo que hace apremiante una nueva postura educadora de los padres, de manera que se conviertan en verdaderos líderes de sus hijos y que influyan positivamente para inculcar en ellos fines y valores acordes con nuestra cultura y que

los formen como verdaderos ciudadanos y hombres responsables de este nuevo siglo que nace.

Las escuelas ya no son una prolongación del hogar, como sucedía hace algunas décadas; antes, la escuela apoyaba y reforzaba los valores culturales tradicionales y daba congruencia a la educación de los hijos. Hoy las mismas escuelas son mosaicos de distintas culturas, valores y criterios vitales.

Hoy cobra mayor fuerza el trabajo como conocimiento y como innovación tecnológica, como progreso y servicio.

Esta crisis exige la aparición de líderes que sepan llevar a esta generación hacia un futuro de mayor claridad y congruencia.

Pero nunca como en este momento se ha necesitado el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras, no sólo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario y multiforme se requiere del liderazgo micro para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran este mundo por nacer al nuevo milenio.

Desde luego, es necesario proponer la pregunta fundamental sobre el origen del liderazgo. ¿El líder nace o se hace? Si los líderes nacen, es necesario buscar dónde se encuentran estos líderes; cómo los detectamos y los promovemos para que tomen sus puestos. Si se hacen, entonces existe la alternativa de formarlos, de promover su desarrollo, de encontrar formulas para propiciar dirigentes en todos los niveles de las organizaciones y de las instituciones.

En función del análisis que hemos hecho de la relatividad del liderazgo a niveles y especialidades, la pregunta resulta mal planteada. ¿A qué liderazgo nos referimos? ¿Al de un líder nacional, al de un ejecutivo, al de un supervisor que tiene sólo tres personas a su cargo, a un padre de familia que es líder en su pequeño núcleo?

Podemos afirmar que, en parte, todo hombre nace con cualidades de líder. La naturaleza ha dotado a cada quien de ciertas capacidades, y la historia personal y familiar lo ha colocado en una clase socioeconómica, en un medio cultural y en un lugar específico que lo predefine en mayor o menor medida. En este sentido, los líderes nacen. Alguien que ocupe la dirección general de una gran empresa familiar ha sido beneficiado y predeterminado en gran medida por la historia y el patrimonio de la familia. En parte, nació en cuna de liderazgo; aunque no necesariamente, ya que otros hermanos o hermanas no ejercen un liderazgo parecido y algunos están lejos de ello. Lo que sí sabemos es que genéticamente se requiere tener las cualidades y habilidades físicas, psicológicas y mentales que nos permitan desarrollarnos en el medio y nivel al que podamos llegar. Dotes extraordinarias predeterminan niveles más altos de influencia y desarrollo personal, siempre y cuando se desarrollen esos talentos. Un líder supervisor no requiere de las cualidades extraordinarias que requeriría el presidente de un país. También sabemos que casi todas las cualidades de liderazgo relativas al nivel potencial de cada quien se pueden enriquecer y perfeccionar con la educación y la experiencia, de tal manera que un supervisor con excelentes dotes puede llegar a ser gerente o director.

Lo importante de estas conclusiones es que se pueden desarrollar y promover las habilidades de liderazgo, y no importa el nivel de cada quien: a partir de ese umbral se puede lograr una mejor

capacidad de influir en los demos.

Una reflexión fundamental que ha surgido de nuestras investigaciones, y que analizaremos más adelante, es que existen organizaciones, instituciones y sistemas que promueven el surgimiento de líderes y, por el contrario, es preciso entender que desgraciadamente existen estructuras y sistemas en las organizaciones, en las familias y en las estructuras sociales que impiden y bloquean el surgimiento de líderes. La ciencia de la conducta y la ciencia de la educación han avanzado en los conocimientos y técnicas de formación de dirigentes. Tenemos las herramientas para detectar y formar a los nuevos líderes.

Necesitamos crear, como señala Peter Senge, las organizaciones en permanente aprendizaje y, como complementa Peter Drucker, las organizaciones aprendices y maestras. El liderazgo se puede aprender y se puede transmitir.

Necesitamos iniciar esta formación desde la familia misma. El primer liderazgo lo ejercen el padre y la madre. Ahí también necesitamos el liderazgo de los padres que enseñen a sus hijos; pero que al mismo tiempo ellos aprendan y perfeccionen su liderazgo primario. Vivimos una sociedad que influye en si misma y se transforma a si misma en la retroalimentación de sus maestros y aprendices. En nuestro país tenemos que redefinir el mismo termino de liderazgo, ya que se ha identificado con sistemas autoritarios y con formas políticas y sindicales que han quedado obsoletas.

El liderazgo será aquel que propone nuevas formas de reto y de integración; nuevas maneras de superar las contradicciones humanas; nuevas formas creativas para establecer pactos de energía y de esperanza para un futuro mejor para las comunidades y organizaciones. Estudiaremos a los líderes que propongan nuevas metas y valores que trasciendan el presente y nos ofrezcan mejores oportunidades y opciones de desarrollo material, social, político y espiritual. No solo nos referiremos a los líderes macrosociales, sino también a los líderes de la nueva organización inventada en el siglo XX y en plena transformación al iniciar la última década del siglo: la empresa, la organización productiva; la institución de servicios y la organización de grupos intermedios. Si nos referimos y estudiamos a los grandes líderes de pueblos y naciones o a los grandes líderes de gobierno y de grupos empresariales, es como un acercamiento a los líderes que en realidad produce la pirámide social en su conjunto.

Si la base de la pirámide carece de liderazgo, en la cúspide habrá escasez de líderes y viceversa. Cuando hablamos de los que resaltan en la cúspide, también estamos hablando de los líderes intermedios y de los de la base. Está dirigido a los nuevos servidores públicos que tienen que conducir su dependencia hacia nuevos retos de eficacia, transparencia y servicio. Y esto lo tienen que lograr revalorando la imagen del funcionario y reinventando el gobierno.

Este libro también se dirige al nuevo líder ecológico del siglo XXI, quien promueve la nueva cara del medio ambiente; no sólo del ambiente físico y material, sino del ambiente psicológico y social de las comunidades. También se dirige al director escolar, al maestro y a los padres de familia cuya misión principal es la de formar a los líderes del nuevo mundo.

En otras palabras, al número enorme de líderes intermedios que a su vez crearán el crisol y las condiciones para que se dé el líder macro del siglo XXI.

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL.

JUSTIFICACION.

En un mundo de cambios, libre comercio, de globalización sólo las personas, las empresas con visión y liderazgo pueden enfrentar los nuevos acontecimientos. Con la baja de los aranceles, competitividad en los servicios, calidad en los productos. Se necesita mucha visión empresarial para realizar los cambios y las alianzas comerciales.

EL IMPACTO DE NUESTRO ESTUDIO DENTRO DE LA SOCIEDAD.

Con el nuevo cambio en el orden mundial toda compañía necesita de herramientas como la motivación para poder competir y establecerse como empresa líder en el mercado, ya no va a competir sólo con las empresas nacionales, sino con las internacionales.

Las actividades de la motivación en el liderazgo en las organizaciones son, como se apunto, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con él si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, de un líder etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

El total de recursos humanos de un país, empresa o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: motivación y mejoramiento.

Los recursos humanos son escasos; no todas poseen las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

En sicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: el líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el

poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. En este supuesto conviene reflexionar sobre el papel de los medios de comunicación en el siglo XXI.

EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes. Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejo, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal. Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de si mismos.

EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las

circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en si mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de o función dentro del grupo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo esta en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo. Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, "el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamente la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

EL PODER DEL LIDERAZGO.

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades." Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él no atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá. Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

CARACTERISTICAS DE UN LIDER INSTITUCIONAL.

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper especializados). Aunque no todas las elites poseen técnicos. Conocemos al líder institucional, por las siguientes características.

El líder institucional debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder Institucional, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

MODELO DE LA TEORIA INTEGRACION.

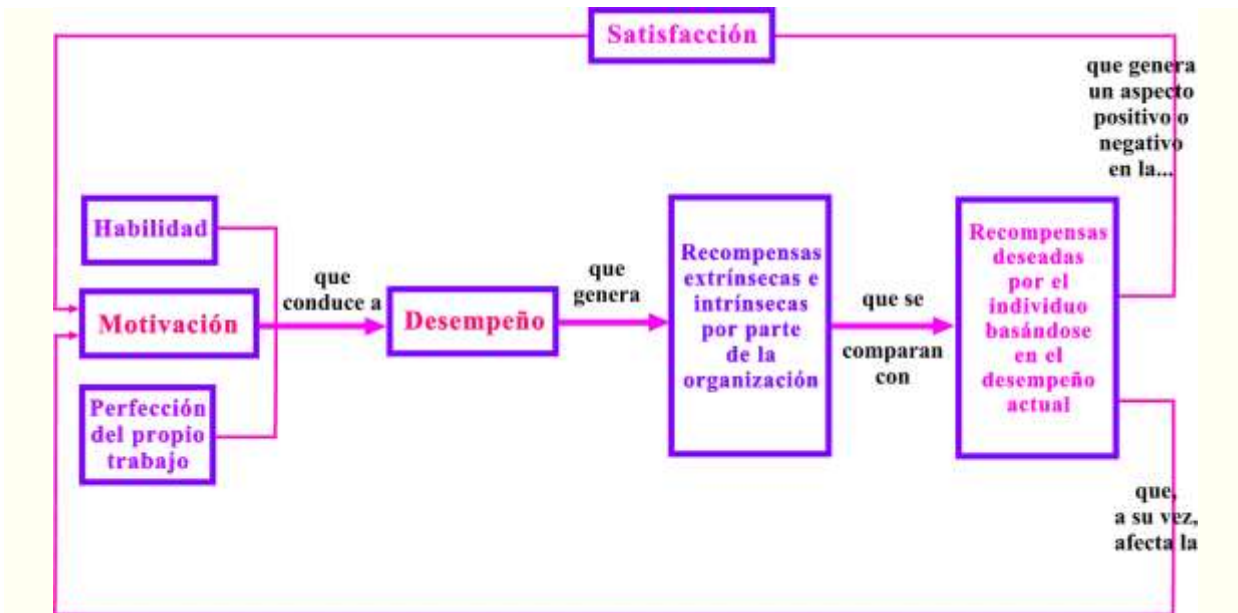
Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación desempeño satisfacción sigue siendo el punto focal.

Este Modelo Integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

El desafío del dirigente consiste en saber qué tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño.



Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requiere de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento

posible.

IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración, Auto concepto. Ambas variables actúan en interacción a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial: el adiestramiento.

Dentro del estudio de variables motivacionales afectivas, las teorías de la motivación, y en particular el modelo de autovaloración de Covington, postulan que la valoración propia que un estudiante realiza se ve afectada por elementos como el rendimiento laboral y la auto percepción de habilidad y de esfuerzo.

Entre ellos, la auto percepción de habilidad es el elemento central, debido a que, en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado; y en segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el mayor ingrediente para alcanzar el éxito.

Esta autovaloración se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es, auto percibirse como hábil o esforzado es sinónimo para los empleados; poner mucho esfuerzo es ser listo, y se asocia con el hecho de ser hábil.

En los niveles medio superior de jerarquía y esfuerzo no son sino sinónimos; el esfuerzo no garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia. Esto se debe a cierta capacidad cognitiva que le permite al sujeto hacer una elaboración mental de las implicaciones casuales que tiene el manejo de las auto percepciones de habilidad y esfuerzo. Dichas auto percepciones, si bien son complementarias, no presentan el mismo peso para el líder de la organización; de acuerdo con el modelo, percibirse como hábil (capaz) es el elemento central.

En este sentido, en el contexto de motivación los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un líder espera ser reconocido por su capacidad (que es importante para su estima), en el ambiente laboral se reconoce su esfuerzo.

De lo anterior según los motivadores derivan tres tipos de líderes organizacionales o institucionales:

1. Los orientados al dominio. Sujetos que tienen éxito laboral y organizacional, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en si mismos. Un ejemplo serian los lideres de los partidos políticos.
2. Los que aceptan el fracaso. Sujetos derrotistas que presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendido, es decir que han

aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible, y por lo tanto renuncian al esfuerzo. Ejemplo de ellos; los líderes sindicales en algunos países

3. Los que evitan el fracaso. Aquellos líderes que carecen de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para "proteger" su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en la organización.

El juego de valores habilidad / esfuerzo empieza a ser riesgoso para los alumnos, ya que si tienen éxito, decir que se invirtió poco o nada de esfuerzo implica brillantez, esto es, se es muy hábil. Cuando se invierte mucho esfuerzo no se ve el verdadero nivel de habilidad, de tal forma que esto no amenaza la estima o valor como estudiante. En este caso el sentimiento de orgullo y la satisfacción son grandes.

Esto significa que en una situación de éxito, las auto percepciones de habilidad y esfuerzo no perjudican ni dañan la estima del líder ni el valor que motivador otorga. Sin embargo, cuando la situación es de fracaso, las cosas cambian. Decir que se invirtió gran esfuerzo implica poseer poca habilidad, lo que genera un sentimiento de humillación. Así, el esfuerzo empieza a convertirse en un arma de doble filo y en una amenaza para los líderes de la organización, ya que éstos deben esforzarse para evitar la desaprobación del motivador, pero no demasiado, porque en caso de fracaso, sufren un sentimiento de humillación e inhabilidad.

Dado que una situación de fracaso pone en duda su capacidad, es decir, su autovaloración, algunos líderes institucionales evitan este riesgo, y para ello emplean ciertas estrategias como la excusa y manipulación del esfuerzo, con el propósito de desviar la implicación de inhabilidad.

Como se había mencionado, algunas de estas estrategias pueden ser: tener una participación mínima en las reuniones de accionistas, demorar la realización de una labor.

Los principios de motivación en la gerencia y el Liderazgo institucional, de W. Edwards Deming son:

1. Crear un propósito constante hacia la mejora de los líderes y su motivación (Kaizen = Mejoramiento continuo), asignando recursos para cubrir necesidades a largo plazo en vez de buscar rentabilidad a corto plazo.
Creemos que este punto va a afectar específicamente al departamento de capacitación dentro del sistema de administración y a los departamentos de ventas y de servicios de posventa dentro del sistema de comercialización. También puede afectar a otros departamentos como el de cobranzas por ejemplo. Este punto nos indica la necesidad de un constante perfeccionamiento de la motivación y de los servicios a los clientes.
2. Adoptar la nueva filosofía de la estabilidad económica rechazando permitir niveles normalmente aceptados de demoras, errores, por parte de los líderes. Este principio afectara a todos los sistemas de una empresa, a todos sus departamentos. Es importante que toda la empresa se preocupe por el cumplimiento de este punto.
3. "Reducir el número de personal sin motivación, para el mismo ítem eliminando a los que no califiquen al no aportar pruebas de liderazgo.
4. Búsqueda constante de problemas, existentes en el sistema a fin de mejorar los procesos permanentemente.

Observando este principio podemos darnos cuenta de que es muy importante, debe aplicarse a todos los departamentos de cada gerencia para que la motivación rinda sus frutos.

5. Instituir la capacitación continua en el trabajo. Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora de la motivación al personal.

Este punto también debe aplicarse a las partes gerenciales de la empresa, es importante para la seguridad de los empleados. El sentirse más capacitados los ayudara a realizar mejor sus tareas, sintiéndose mejor consigo mismos. Además es importante que estén actualizados en cuanto al mejoramiento de los métodos para realizar sus tareas que van surgiendo con el paso del tiempo.

6. Concentrar la supervisión en ayudar al personal a desempeñar mejor su trabajo y motivación. Tomar medidas inmediatas en cuanto a imperfecciones, necesidades de mantenimiento, malas herramientas, u otras condiciones inadecuadas para la calidad, estas decisiones dan a demostrar la personal que ellos importan y los motiva a realizar su trabajo con esmero.

7. Estimular la comunicación eficaz, de dos vías, y otros medios que eliminen temores en toda la organización y ayudar a las personas a trabajar juntas para servir los propósitos del sistema.

Este punto debe ser llevado a cabo por el gerente con la ayuda de los gerentes de área y con el asesoramiento infaltable del sistema de recursos humanos, el cual funcionara como nexo y trabajara con los empleados para poner en marcha esta idea sin interferencias.

8. Romper las barreras existentes entre los departamentos de la empresa estimulando trabajos en equipo, congregando esfuerzos de áreas diferentes: investigación, diseño, ventas y producción.

Esta tarea está totalmente apuntada a la gerencia, quien se ocupara, al igual que en el punto anterior con recursos humanos, de fomentar esta forma de trabajo y mejorando la comunicación, esto motiva al personal como si todos fueran una gran familia e influye en la consecuciones de metas y objetivos.

9. Eliminar el uso de objetivos numéricos, afiches y lemas en los cuales se pide nuevos niveles de productividad sin dar los métodos y proveer las herramientas y entrenamiento necesarios. Esto traer con consecuencia la falta de comunicación y baja la autoestima del empleado.

La tarea de terminar con los métodos de motivación que se utilizaban, siempre será trabajo para la gerencia.

10. Eliminar las barreras que le impiden al trabajador el derecho de sentirse orgulloso y motivado de su destreza.

Los gerentes son los que, con ayuda de recursos humanos, deberán ocuparse de que el trabajador se sienta bien en su tarea.

11. Instituir un vigoroso programa de educación, auto mejora y motivación.

En este punto también deberá ser la gerencia, con la ayuda del sector de recursos humanos, quien se ocupe de la puesta en práctica del mismo

- a) En primer lugar, una de las principales funciones de la gerencia en el proceso de motivación; es comenzar con la puesta en práctica de toda esta nueva filosofía, creada por Deming, en la empresa. Es importante que este atenta a cómo va llevándose a cabo en los diferentes departamentos y procesos de la organización para la motivación

institucional y dentro de los líderes, debe funcionar como guía y así atender las dudas de los empleados y fomentar la comunicación de estos con los jefes quienes serán de gran ayuda para la gerencia, aunque lo ideal sea que lo maneje por si misma sin ningún tipo de intermediarios.

- b) El principal objetivo de una mejora en la comunicación y motivación es romper con las barreras ínter departamentales, logrando un aceleramiento en la misma para poder cumplir con los objetivos de la empresa con mayor rapidez, sin tener problemas durante el proceso.

Una forma de alcanzar estos objetivos es fomentar la motivación para el trabajo, tanto en grupo como en equipo. Esta es una forma de motivar al personal a que se sienta mas apoyado por sus compañeros, y por lo tanto mejor consigo mismo.

- c) El adiestramiento consiste en aprendizaje de las aptitudes que se pueden tener para cumplir con la realización de un trabajo.

La capacitación motivacional, consiste en la formación de un individuo para realizar el trabajo.

El objetivo de los mismos es habituar y motivar al líder institucional al trabajador en alguna tarea para lograr un objetivo, para que en caso que surja algún tipo de complicación el empleado se sienta (y de hecho se encuentre) en condiciones de solucionarlo. De esta forma habrá mayor productividad y mayor rapidez por parte del trabajador.

Las acciones para lograr el adiestramiento motivacional: la recopilación de datos, su organización, el generamiento de información y luego con todo esto se podrá llegar a la toma de decisiones para solucionar el problema, luego de haber enunciado algunas alternativas y haber elegido la más apta.

Para lograr una capacitación satisfactoria se les presentan a los empleados ejercicios para que puedan tomar decisiones grupales. Normalmente, esta tarea se lleva cabo en universidades cercanas al lugar de trabajo.

- d) El rol del sindicato es muy importante, dado que la participación del mismo se basará en un trabajo constante con los trabajadores para ayudarlos a poder asimilar el cambio, funciona como un instrumento de apoyo, tanto para los trabajadores como para la empresa.

En primer lugar la capacitación y el adiestramiento que los líderes de una institución o empresa deben darle a sus empleados son constantes en lo que respecta a los nuevos métodos de enseñanza y los adelantos tecnológicos que pueden facilitar las tareas y mejorar la forma en la que se realiza la misma, es necesario y muy importante. También es esencial brindarle al personal un mejor y mas cómodo lugar donde reunirse, ya sea para tomar sus descansos o para seguir programando actividades (creemos que es importante que exista un lugar para cada tarea ya que de esta forma una no interferirá con la otra). Además, creemos importante que el personal cuente con todo el material de motivación que necesita para realizar su tarea y opinamos que eso debe ser brindado por la organización.

LOS ENFOQUES MÁS RECIENTES SOBRE EL LIDERAZGO.

Concluiremos nuestra revisión de las teorías sobre el liderazgo presentando tres de los enfoques más recientes sobre este tema: la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional. Si hay un tema común en los enfoques de esta sección, ése es que todos reducen el énfasis de la complejidad teórica y visualizan más el liderazgo en la forma en que el hombre promedio concibe el tema.

Teoría de la atribución del liderazgo.

En el capítulo 4 analizamos la teoría de la atribución en relación con la percepción. También se utilizó la teoría de la atribución para ayudar a explicar la percepción del liderazgo.

Como el lector recordará, la teoría de la atribución trata de personas que procuran comprender las relaciones causa-efecto. Cuando sucede alguna cosa, las personas desean atribuirlo a algo. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo simplemente es una atribución que la gente formula respecto de otros individuos. Al utilizar el marco de la atribución, los investigadores han encontrado que la gente caracteriza a los líderes como personas que tienen rasgos como inteligencia, personalidad extrovertida, fuertes habilidades de expresión verbal, energía, comprensión y diligencia. De manera similar, se ha encontrado que el líder alto-alto (alto tanto en estructura inicial como en consideración) es consistente con las atribuciones de lo que significa ser un buen líder. Es decir, que independientemente de la situación, un estilo de liderazgo alto-alto tiende a percibirse como el mejor estilo.

A nivel organizacional, el marco de la atribución es responsable de las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Esas condiciones son extremas en el desempeño organizacional. Cuando una organización tiene un desempeño extremadamente negativo o positivo, la gente tiene la propensión a formular atribuciones de liderazgo para explicar el desempeño. Esto ayuda a comprender la vulnerabilidad de los DGE cuando sus organizaciones sufren un grave problema financiero, sin que importe si ellos tuvieron que ver mucho con el mismo. También tiene que ver con las razones por las que se les da crédito a estos DGE por resultados financieros muy positivos — de nuevo, sin que importe cuánto o qué tan poco hayan contribuido a ellos.

Teoría de la atribución del Liderazgo.

Uno de los temas más interesantes en la literatura sobre la **teoría de la atribución del liderazgo** es la percepción de que se considera generalmente que los líderes eficaces son consistentes o que no tienen dudas cuando toman decisiones. Una de las explicaciones por las que se percibía a Ronald Reagan como líder (durante su primer periodo como presidente) es que estaba fija y plenamente comprometido, y era consistente con las decisiones que tomaba y las metas que fijaba. La evidencia indica que se percibe a un líder heroico como alguien que toma una causa difícil o impopular y, gracias a su determinación y tenacidad, tiene éxito al final.

Teoría del liderazgo carismático.

La teoría del **liderazgo carismático** es una extensión de la teoría de la atribución. Señala que

los seguidores hacen atribuciones de habilidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En su mayor parte, los estudios sobre el liderazgo carismático se han dirigido a la identificación de aquellos comportamientos que separan a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos. Algunos ejemplos de individuos que se citan con frecuencia como líderes carismáticos incluyen a Franklin D. Roosevelt, John F. Kennedy, Martin Luther King, Jr., Walt Disney, Mary Kay Ash (fundadora de Mary Kay Cosmetics), Ross Perot, Steve Jobs (cofundador de Apple Computer), Ted Turner, Lee Iacocca (ex presidente del consejo de administración de Chrysler), Jan Carízon (presidente del consejo de administración de SAS Airlines) y el general Norman Schwarzkopf.

Varios autores han tratado de identificar las características del líder carismático. Robert House (conocido por su trayectoria-meta) identificó tres características: una confianza muy elevada en sí mismos, dominio y fuertes convicciones en sus creencias. Warren Bennis, después de estudiar a 90 de los líderes más eficaces y exitosos de Estados Unidos, encontró que tenían cuatro rasgos comunes: tenían una visión compulsiva o sentido de propósito; podían comunicar esa visión en términos claros, de manera que sus seguidores pudieran identificarse fácilmente con la misma; demostraron consistencia y enfoque en la prosecución de su visión; y conocían sus puntos fuertes y los capitalizaban. Sin embargo, el análisis más amplio ha sido el de Conger y Kanungo, de McGill University. Entre sus conclusiones, señalan que los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos y tienen confianza en si mismos; y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores del *statu quo*. La tabla 11-3 resume las características claves que parecen distinguir a los líderes carismáticos de los no carismáticos.

Recientemente se ha concentrado la atención en un intento por determinar cómo los líderes carismáticos influyen en sus seguidores. El proceso comienza cuando el líder articula una visión atractiva. Esta visión proporciona una sensación de continuidad a sus seguidores, al vincular el presente con un mejor futuro para la organización. Luego, el líder comunica sus expectativas de alto desempeño y expresa su confianza en que sus seguidores lo pueden alcanzar. Esto incrementa la autoestima y autoconfianza de sus seguidores. A continuación, el líder transmite por medio de palabras y acciones un nuevo conjunto de valores y, por su comportamiento, brinda un ejemplo que los seguidores pueden imitar. Por último, el líder carismático se autosacrifica y tiene un comportamiento no convencional para mostrar valor y convicciones acerca de la visión.

Tabla 11-3 Características clave de los líderes carismáticos.

1. Autoconfianza. Tienen completa confianza en su criterio y capacidad.
2. *Visión*. Ésto es un meta ideal que propone un futuro mejor que el *statu quo*, Mientras mayor sea la disparidad entre esta meta idealizada y el *statu quo*, es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
3. *Habilidad* para articular la visión. Pueden aclarar y formular la visión de manera comprensible para otros. Esta articulación demuestra que comprenden las necesidades de los seguidores y, en consecuencia, actúan como fuerza motivadora.
4. Fuertes convicciones acerca de la visión. Se percibe a los líderes carismáticos como personas fuertemente comprometidas y deseosas de asumir un alto riesgo personal, incurrir en costos elevados e involucrarse en el autosacrificio para

- alcanzar su visión.
5. Comportamiento fuera de lo común. Los que poseen carisma tienen comportamientos que se consideran novedosos, no convencionales y contrarios a las normas. Cuando tienen éxito, tales comportamientos generan sorpresa y admiración entre los seguidores.
 6. Se perciben como agentes de cambio. Se identifican a los líderes carismáticos como agentes de cambio radical más que como guardianes del statu quo.
 7. *Sensibilidad al ambiente*. Estos líderes pueden efectuar evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para obtener el cambio.
- Fuente: Basado en J.A. Conger y R.N. Kanungo, “Behavioral Dimensions of Charismatic leadership”, en J.A. Conger y R.N. Kanungo. Charismatic leadership (San Francisco, Jossey-Bass. 1988), pág. 91.**

¿Qué podemos decir acerca del efecto que el líder carismático proyecta sobre sus seguidores? Un cúmulo de investigaciones muestra una impresionante correlación entre el liderazgo carismático y un alto desempeño y satisfacción entre sus seguidores. Las personas que trabajan para líderes carismáticos están motivadas para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, como les agrada su líder, expresan una mayor satisfacción.

Si el carisma es algo deseable, ¿pueden las personas aprender a ser líderes carismáticos? ¿O nacen los líderes carismáticos con esas cualidades? Aunque una minoría piensa que el carisma no se puede aprender, la mayoría de los expertos cree que sí se puede capacitar a los individuos para que tengan un comportamiento carismático, y así puedan disfrutar de los beneficios que se derivan de ser considerado como “líder carismático”. Por ejemplo, un grupo de autores propone que una persona puede aprender a volverse carismática si sigue un proceso de tres pasos. En primer lugar, una persona necesita desarrollar el aura del carisma al mantener un punto de vista optimista, utilizar la pasión como catalizador para generar el entusiasmo y comunicar con todo el cuerpo, no sólo con las palabras. En segundo lugar, un individuo atrae a otros al crear un vínculo que inspira a los demás a seguirlo. Y, por último, el individuo hace aflorar el potencial de sus seguidores al tocar sus emociones. Este enfoque parece funcionar, como lo evidencian los investigadores que han tenido éxito al preparar pequeñas obras en que los estudiantes de administración de negocios actúan “jugando” a ser carismáticos. Se enseñó a los estudiantes a articular una meta globalizadora, a comunicar expectativas de alto desempeño, mostrar confianza en la habilidad de los subordinados para satisfacer esas expectativas y empatía con las necesidades de sus subordinados; aprendieron a proyectar una presencia poderosa, dinámica y llena de confianza; y practicaron el uso de un tono de voz cautivador y atractivo. Para capturar más la dinámica y energía del carisma, se capacitó a los líderes a evocar características carismáticas no verbales: alternaron entre sentarse sobre sus escritorios y caminar, se inclinaban hacia los subordinados, mantenían contacto visual directo, y tenían una postura relajada y expresiones faciales animosas. Estos investigadores encontraron que estos estudiantes podían aprender a proyectar el carisma. Más aún, los subordinados de estos líderes tenían un mejor desempeño y ajuste con las tareas, con el líder y con el grupo que los subordinados que trabajaron en grupos dirigidos por líderes no carismáticos.

Una última reflexión sobre este asunto: tal vez no siempre sea necesario el liderazgo carismático para alcanzar altos niveles de desempeño entre los empleados. El liderazgo carismático puede ser más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico. Esto puede explicar por qué, cuando surgen líderes carismáticos, es más probable que sea en la

política, religión, tiempos de guerra, o cuando una empresa comercial está introduciendo un producto radicalmente nuevo, o cuando enfrenta una crisis que amenaza su vida. Estas condiciones tienden a involucrar elementos ideológicos. Franklin D. Roosevelt ofreció una visión para sacar a los estadounidenses de la Gran Depresión. Steve Jobs logró una lealtad y compromiso inquebrantables del personal técnico que supervisaba en Apple Computer durante el final de los 70 y principios de los 80, al articular una visión de computadoras personales que cambiarían en forma impresionante la forma como vivía la gente. El estilo apasionado, burdo, del general “Stormy” Norman Schwarzkopf, su confianza absoluta en sus tropas y una visión de victoria total sobre Irak, lo convirtieron en héroe del mundo libre después de la operación Tormenta del Desierto de 1991. De hecho, los líderes carismáticos pueden convertirse en un pasivo para una organización, una vez que ha pasado la crisis y la necesidad del cambio radical. ¿Por qué? Porque entonces la abrumadora autoconfianza del líder carismático se convierte en un problema. No es capaz de escuchar a otras personas, se siente incómodo cuando lo desafían subordinados agresivos y comienza a tener una creencia injustificada en lo “correcto” de sus puntos de vista. Por ejemplo, el estilo carismático de Philippe Kahn fue un activo durante los años de rápido crecimiento de la compañía de software de base de datos Borland International. Pero el DGE de Borland se convirtió en un problema cuando la compañía maduró. Su estilo dictatorial, arrogancia y toma de decisiones temerarias han hecho peligrar el futuro de la compañía.

El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.

La última corriente de investigación que abordaremos es el reciente interés en la diferenciación de los líderes transformacionales en comparación con los líderes transaccionales. Como se verá, puesto que los líderes transformacionales también son carismáticos, existe cierta superposición o traslape entre este tema y nuestro análisis anterior del liderazgo carismático.

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo que hemos visto en este capítulo — por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder-participación— han tenido que ver con los **líderes transaccionales**. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar. Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

Éstos son los **líderes transformacionales** como Leslie Wexner, de la cadena de tiendas al menudeo The Limited, y Jack Welch, de General Electric. Ellos prestan atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo. La tabla 11-4 identifica y define brevemente las cuatro características que diferencian a estos dos tipos de líderes.

TABLA 11-4 CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES TRANSACCIONALES Y TRANSFORMACIONALES.

Líder transaccional

Recompensa contingente: Contrato el intercambio de recompensas a cambio de esfuerzo, promete recompensas a cambio de un buen desempeño, reconoce los logros.

Administración por excepción (activo): Contraía y busca desviaciones de las reglas y normas, toma acciones correctivas.

Administración por excepción (pasivo): Interviene sólo si no se satisfacen las normas.
Laissez-faire: Abdico de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

Carisma: Proporciona visión y sentido de misión, origina orgullo, obtiene respeto y confianza.

Inspiración: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa los propósitos importantes de manera sencilla.

Estímulo intelectual: Promueve la inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de problemas.

Consideración individualizada: Da atención personal, trata a cada empleado de manera individual, capacita, aconseja.

Fuente: BM. Boes, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning from the Vicinity", por el profesor Bernard Bass et al., en Organizational Dynamics invierno de 1991, p4ig. 22. Derechos registrados 1989 por la American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados,

Sin embargo, no se debe visualizar al liderazgo transaccional y al liderazgo transformacional como enfoques opuestos para conseguir que se realicen los objetivos. El liderazgo transformacional se construye *sobre* el liderazgo transaccional, y produce niveles de esfuerzo y desempeño de los subordinados que trascienden lo que ocurriría sólo con un enfoque transaccional. Aún más, el liderazgo transformacional es algo más que carisma. "El [líder] puramente carismático puede desear que sus seguidores adopten el punto de vista del mundo que tiene el carismático, y no ir más allá; el líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció."

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora e impresionante. Por ejemplo, en diversos estudios con oficiales del ejército estadounidense, canadiense y alemán, se encontró que en cada nivel se evaluaba a los líderes transformacionales como más eficaces que sus contra-partes transaccionales. Y los administradores de Federal Express que fueron calificados por sus seguidores como poseedores de un liderazgo más transformacional, fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como mayores realizadores y más capaces de recibir ascensos. En resumen, la evidencia global indica que el liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con menores porcentajes de

rotación del personal, con mayor productividad y más satisfacción de los empleados, que el liderazgo transaccional.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS SOBRE EL LIDERAZGO.

¿Confían los hombres y las mujeres en diferentes estilos de liderazgo? De ser así, ¿es un estilo intrínsecamente superior al otro? ¿Cómo está afectando la popularidad actual de *ceder a los subordinados el poder de decidir y actuar* la forma como dirigen los administradores? Puesto que los líderes no lo son a menos que tengan seguidores, ¿qué pueden hacer los administradores para que los empleados sean seguidores más eficaces? ¿Cómo afecta la cultura nacional la elección del estilo de liderazgo? ¿Existe una base biológica para el liderazgo?

En esta sección enfocaremos brevemente estos cinco temas contemporáneos del liderazgo.

Sexo: ¿Dirigen de manera diferente los hombres y las mujeres?

Una extensa revisión de la bibliografía sugiere dos conclusiones respecto del sexo y el liderazgo. En primer lugar, las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias. En segundo lugar, las diferencias que existen parece que se deben a que las mujeres descansan más en un estilo de liderazgo más democrático, mientras que los hombres se sienten más cómodos con un estilo más enfocado a dar y recibir órdenes.

No deben ser totalmente sorprendentes las similitudes entre hombres y mujeres líderes. Casi todos los estudios que investigan este tema han utilizado como sinónimo de liderazgo las posiciones que ocupan en la administración. Como tales, las diferencias en sexo, evidentes en la población en general, no tienden a ser tan evidentes entre los líderes. ¿Por qué? A causa de la autoselección de carrera y la selección de la organización. Así como las personas que escogen carreras relacionadas con el cumplimiento de la ley o con la ingeniería civil tienen muchos elementos en común, así también tienden a tener elementos en común los individuos que seleccionan carreras en la administración. Las personas que tienen rasgos asociados con el liderazgo — como inteligencia, confianza en sí mismos y sociabilidad — es más probable que se les tome como líderes, y se les estimule a seguir carreras donde puedan ejercer el liderazgo. Esto es cierto hoy en día, sin que importe el sexo. De manera similar, las organizaciones tienden a reclutar y ascender a puestos de liderazgo a personas que proyectan atributos para ello. El resultado es que, independientemente del sexo, aquellas personas que alcanzan puestos formales de liderazgo en las organizaciones tienden más a parecerse que a ser diferentes.

A pesar de la conclusión anterior, los estudios indican ciertas diferencias en los estilos de liderazgo entre mujeres y hombres. Las mujeres tienden a adoptar un estilo más democrático, a estimular la participación, a compartir el poder y la información, y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. Prefieren dirigir por medio de una actitud de inclusión y confían en su carisma, capacidad, contactos y habilidades interpersonales para influir en otros. En cambio, es más probable que los hombres usen un estilo de órdenes y control directo. Descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. Sin embargo, de acuerdo con nuestra primera conclusión, es necesario que estos resultados se tomen con algunas reservas. La tendencia a que las líderes sean más democráticas que los hombres se reduce cuando están en medios dominados por los hombres. Parece ser que las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales, de modo

que las mujeres abandonan el estilo femenino y actúan de manera más autocrática.

Dado que los hombres han ocupado tradicionalmente la gran mayoría de puestos de liderazgo en las organizaciones, resulta una tentación suponer que la existencia de las diferencias que se han observado entre hombres y mujeres redundaría de manera automática en favor de los hombres. No es así. En las organizaciones de la actualidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y participación en la información están reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y la discrecionalidad. Los mejores administradores escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente. Y muchas mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres. Como ejemplo específico, el mayor uso de equipos transfuncionales en las organizaciones significa que los administradores eficaces deben convertirse en negociadores capaces. Los estilos de liderazgo que las mujeres suelen utilizar las hacen mejores negociadoras, puesto que es menos posible que se enfoquen en utilidades, pérdidas y competencia, como lo hacen los hombres. Las mujeres tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua — procurando con ahínco que la otra parte se vea a sí misma como ganadora, lo mismo que ante los ojos de terceros—.

DE LOS CONCEPTOS A LAS HABILIDADES.

Entrenamiento.

Cada vez más se describe a los administradores eficaces como *entrenadores* en lugar de *jefes*. Se espera que proporcionen instrucciones, dirección, consejo y estímulo para ayudar a los empleados a mejorar el desempeño en sus puestos. Si un administrador desea transformarse en un entrenador, ¿qué es lo que necesita hacer? Más específicamente, ¿cuáles son las acciones que caracterizan un entrenamiento eficaz?

Los administradores deben poseer tres habilidades genéricas si han de ayudar a que sus empleados desarrollen grandes avances en el desempeño. Los siguientes puntos repasan estas habilidades generales y los comportamientos específicos que se asocian con cada uno.

1. *La habilidad para analizar formas que mejoren el desempeño y las capacidades del empleado.* Un entrenador busca oportunidades para que un empleado aumente sus capacidades y mejore su desempeño.
 - a. Observe diariamente el comportamiento de sus empleados.
 - b. Formule preguntas al empleado ¿Por qué haces tu tarea de esta manera? ¿Se puede mejorar? ¿Qué otros enfoques podrían utilizarse?
 - c. Muestre un interés genuino en la persona como individuo, no simplemente como empleado. Respete su individualidad. Más importante que cualquier conocimiento técnico que usted pueda proporcionar para el mejoramiento del desempeño en el puesto. es lo que usted capta sobre la singularidad del empleado.
 - d. Escuche al empleado. Usted no puede comprender al mundo desde la perspectiva de un empleado a menos que usted la escuche.
2. *La habilidad para crear un clima de apoyo.* Es responsabilidad del entrenador reducir las barreras al desarrollo y facilitar un clima que aliente el mejoramiento en el desempeño.
 - a. Haga factible un clima que contribuya al intercambio libre y abierto de ideas,
 - b. Ofrezca ayuda y asistencia. Proporcione dirección y consejo cuando se le pida.
 - c. Estimule a sus empleados. Sea positivo y optimista.. No use amenazas.

- d. Enfoque los errores como oportunidades de aprendizaje. El cambio implica riesgo, y los empleados no deben sentir que se castigarán los errores. Cuando ocurren fallas, pregunte “¿qué aprendimos que nos pueda ayudar en el futuro?”
 - e. Reduzca los obstáculos, ¿Qué factores contraía usted que, si se eliminan, pueden ayudar al empleado a mejorar su desempeño en el puesto?
 - f. Expresar al empleado el valor de su contribución a las metas de la unidad.
 - g. Asuma una responsabilidad personal por los resultados, pero no le robe a los empleados su responsabilidad total. Reconozca los esfuerzos de los empleados cuando tienen éxito, y señale lo que falta cuando fallen. Nunca culpe a los empleados de los pobres resultados.
3. *La habilidad para influir en los empleados a fin de cambiar su comportamiento.* La prueba final de la eficacia del entrenamiento es si mejora el desempeño del empleado. Pero éste no es un concepto estático. Nos preocupa el crecimiento y el desarrollo continuo.
- a. Estimule el mejoramiento continuo. Reconozca, y recompense los mejoramientos pequeños y de conformidad con la AC'1 trate el entrenamiento como una ayuda a los empleados para que trabajen continuamente hacia el mejoramiento. No existen límites al mejoramiento del desempeño en el puesto de un empleado.
 - b. Utilice un estilo de colaboración. Los empleados responden más para aceptar el cambio si participan en la identificación y selección entre las ideas de mejoramiento.
 - c. Desglose las tareas difíciles en otras más sencillas. Al dividir puestos más complejos en un conjunto de tareas de dificultad cada vez menor, es más probable que tengan éxito los empleados desalentados, El haber logrado éxito en las tareas más sencillas los alienta a llevar a cabo tareas más difíciles.
 - d. Modele las cualidades que espera de sus empleados. Si desea franqueza, dedicación, compromiso y responsabilidad de parte de sus empleados, usted debe mostrar estas cualidades. Sus empleados verán en usted un modelo del papel que deben desempeñar. de manera que debe asegurarse que sus hechos son iguales a sus palabras.

EL LIDERAZGO MEDIANTE LA CESIÓN A LOS SUBORDINADOS.

Del poder de decidir y actuar.

Se ha desarrollado una tendencia importante durante el último decenio, que tiene inmensas aplicaciones para el liderazgo. Esa tendencia es que los administradores adopten la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar. Para ser más específicos, se aconseja a los administradores que los líderes eficaces compartan el poder y la responsabilidad con sus subordinados? El papel del líder que realiza la cesión es el de mostrar confianza y visión de las cosas, eliminar barreras que bloqueen el desempeño, ofrecer estímulo, motivar y capacitar a sus empleados. La lista de compañías que se han trepado al “carro de la cesión a los subordinados del poder de decidir y actuar” incluye corporaciones de fama mundial como General Electric, Intel, Ford, Saturn, Scandinavian Airlines Systems, Harley-Davidson, NCR, Goodyear y Conrail. Muchas han introducido la cesión del poder de decidir y actuar como parte de sus esfuerzos en el establecimiento de la administración de calidad total.⁷⁸

¿No le parece un poco extraña esta adopción a gran escala del liderazgo compartido, dado que la atención se ha centrado en los enfoques de contingencia del liderazgo? Si no le parece así, debería parecerle. ¿Por qué? Porque los partidarios de la cesión del poder de decidir y actuar abogan en el fondo por un enfoque de no contingencia para el liderazgo. Se ha descartado el liderazgo directivo autocrático, orientado a la tarea, y ha sido sustituido por la cesión del poder

de decidir y actuar.

El problema con el movimiento actual de la cesión del poder de decidir y actuar está en que pasa por alto hasta qué grado se puede compartir el liderazgo y las condiciones que facilitan el éxito del liderazgo compartido. A causa de factores como la reducción de tamaño, mayores habilidades de los empleados, compromisos de las organizaciones con la capacitación continua, el establecimiento de programas de administración de calidad total y la introducción de equipos autoadministrados, es indudable que es más frecuente que se den situaciones que requieran un enfoque de mayor cesión de facultades y así dar el poder de decidir y actuar en el liderazgo. ¡Pero no *todas* las situaciones aceptan totalmente la cesión del poder de decidir y actuar o de *cualquier* otro enfoque universal para el liderazgo! No es consistente con la mejor y más actual evidencia que tenemos sobre el tema.

¿QUÉ HAY ACERCA DE LA CONDICIÓN DE LOS SEGUIDORES?

Cuando se le preguntó a alguien lo que se necesitaba para ser un gran líder, respondió: “¡Grandes seguidores!” Aunque la respuesta pudiera parecer sarcástica, contiene cierta verdad. Hemos sabido durante mucho tiempo que muchos administradores no pueden ni siquiera “llevar un caballo a que tome agua”. Pero también es cierto que muchos subordinados son incapaces de hacer algo tan sencillo como “seguir un desfile”.

Sólo hasta fechas recientes hemos comenzado a reconocer que, además de tener líderes que puedan dirigir, las organizaciones exitosas necesitan seguidores que puedan seguirlos. De hecho, probablemente sea correcto decir que todas las organizaciones tienen muchos más seguidores que líderes, de modo que tener seguidores ineficaces puede significar una desventaja mayor que tener líderes ineficaces.

¿Cuáles son las cualidades que tienen los seguidores eficaces? Un autor se concentró en cuatro de ellas.

1. Se administran bien a sí mismos. Son capaces de pensar por sí solos. Pueden trabajar en forma independiente y sin una supervisión estrecha.
2. Están comprometidos con un propósito fuera de ellos mismos. Los seguidores eficaces están comprometidos con algo — una causa, un producto, un equipo de trabajo, una organización, una idea — además del cuidado de su propia vida. A la mayoría de la gente le gusta trabajar con colegas que están comprometidos, emocional y físicamente, con su trabajo.
3. Construyen su competencia y enfocan sus esfuerzos para tener un máximo impacto. Los seguidores eficaces dominan las habilidades que son útiles para sus organizaciones y tienen estándares de desempeño más elevados que los que requiere su puesto o trabajo.
4. Son valientes, honestos y creíbles. Los seguidores eficaces se consideran a sí mismos como pensadores críticos, independientes, en cuyo conocimiento y criterio se puede confiar. Tienen altos estándares éticos, reconocen los méritos ajenos cuando y donde deben hacerlo, y no tienen miedo de reconocer sus propios errores.

LA CULTURA NACIONAL COMO UNA VARIABLE AGREGADA DE CONTINGENCIA.

Una conclusión general que surgió de nuestro análisis de liderazgo es que los líderes eficaces no utilizan un estilo de manera exclusiva. Ajustan su estilo a la situación. Aunque no se menciona explícitamente en ninguna de las teorías que hemos presentado, no cabe duda de que la cultura nacional es un importante factor situacional que determina qué estilo de liderazgo será el más eficaz. Proponemos al lector que la considere como otra variable situacional.

La cultura nacional afecta el estilo de liderazgo por la vía de los subordinados. Los líderes no pueden escoger sus estilos a voluntad. Están limitados por las condiciones culturales que constituyen el marco de referencia de sus subordinados. Por ejemplo, un estilo manipulador o autocrático es compatible con una gran distancia al poder, y encontramos altas calificaciones de distancia al poder en los países árabes, latinos y del Lejano Oriente.

La clasificación de distancia al poder también podría ser un buen indicador de la voluntad de los empleados a aceptar un liderazgo participativo. Es probable que la participación sea más eficaz en culturas de corta distancia al poder, como Noruega, Finlandia, Dinamarca y Suecia. A propósito, esto puede explicar: (1) por qué diversas teorías de liderazgo (los más obvios son los estudios conductistas de la University of Michigan y el modelo líder-participación) favorecen implícitamente el uso de un estilo participativo u orientado a la gente; (2) el surgimiento del comportamiento orientado al desarrollo que encontraron los investigadores escandinavos; y (3) el reciente entusiasmo en América del Norte con la cesión del poder de decidir y actuar. Recuérdese que la mayoría de las teorías de liderazgo fueron desarrolladas por estadounidenses, utilizando personas estadounidenses; y que tanto Estados Unidos como Canadá y los países escandinavos tienen una baja calificación promedio en la distancia al poder.

¿Existe una base biológica para el liderazgo?

¿Es posible que el comportamiento del líder resida en las hormonas del cuerpo y en los transmisores nerviosos del cerebro? Aunque esto podría sacar el estudio del liderazgo del laboratorio del comportamiento para llevarlo al de química, hay una evidencia creciente de que el liderazgo tiene raíces biológicas?

Una creciente evidencia científica sugiere que los mejores líderes no son necesariamente los más listos, fuertes o agresivos de un grupo, sino los que son más eficaces en el manejo de las interacciones sociales. Esa conclusión no es especialmente sorprendente. Sin embargo, los investigadores han encontrado que los líderes eficaces poseen una mezcla bioquímica especial de hormonas y química del cerebro que les ayuda a construir alianzas sociales y a enfrentar la tensión.

Dos agentes químicos — la serotonina y la testosterona — son los que han recibido la mayor atención. Altos niveles del primero parecen mejorar la sociabilidad y controlar la agresión. Altos niveles del segundo incrementan el impulso competitivo.

Estudios con monos han concluido que: (1) los monos dominantes — los líderes (machos o hembras) — tienen un nivel de serotonina más alto que sus subordinados; y (2) cuando se quita a un líder del grupo, el nuevo líder muestra un marcado incremento de los niveles de serotonina. Los investigadores creen que los altos niveles de serotonina promueven el liderazgo al controlar los impulsos agresivos y antisociales, así como reduciendo la sobrerreacción a tensiones pequeñas o irrelevantes. Sin embargo la dirección causal no está clara, es decir, si los altos niveles de serotonina son los que estimulan el liderazgo o si es el liderazgo el que causa el incremento de la serotonina.

La testosterona también parece desempeñar un papel importante en el liderazgo. Los estudios con mandriles concluyen que los líderes experimentan una súbita elevación de sus niveles de testosterona cuando aparecen amenazas reales. Entre los subordinados el nivel de testosterona desciende durante las crisis.

Pero es suficiente por lo que respecta a los monos. ¿Qué hay acerca de los seres humanos? Un estudio realizado en una fraternidad universitaria encontró que los hombres que ocupaban las posiciones de liderazgo más altas tenían el nivel más alto de serotonina. Los investigadores también han encontrado que los niveles de testosterona se incrementan entre los mejores jugadores de tenis antes de los juegos importantes. Los altos niveles de la sustancia parece que hacen que los jugadores sean más asertivos y estén más motivados para ganar. Se ha encontrado también que la testosterona también se incrementa *después* de acontecimientos que mejoran el estatus, como obtener una promoción o alcanzar algún grado académico, y que las mujeres con puestos profesionales tienen mayores niveles de dicha hormona.

No es tanta la distancia del laboratorio al sitio de trabajo, como se pudiera pensar. Por ejemplo, el muy popular antidepresivo Prozac pertenece a una nueva clase de medicamentos conocidos como inhibidores de absorción de serotonina. Sus efectos se centran en un neurotransmisor (la serotonina), mejorando el estado de ánimo y reduciendo la ansiedad al mantener depósitos del químico en el cerebro, para que lo usen una y otra vez las células nerviosas. Prozac eleva la serotonina y mejora la sociabilidad de sus usuarios. De manera similar, ahora hay parches de ese producto —como los que se ponen los que desean dejar de fumar— para ayudar a los individuos a incrementar sus niveles de testosterona. Aunque de ningún modo estamos sugiriendo que los individuos empleen píldoras o parches para incrementar sus cualidades de liderazgo, no hay duda de que son interesantes las posibilidades desde este ángulo del asunto.

Autora: Isabel Jover Jiménez

Consultora independiente
Capacitadora gerencial
Máster en Consultoría y Desarrollo Organizacional