



LIDERAZGO. (DISQUISICIONES)

¡ Uno de cada mil, es un líder nato...!

¡ Los otros novecientos noventa y nueve...debemos prepararnos...!...Michael Kami. 1997

I. INTRODUCCIÓN.

La búsqueda de los rasgos de líderes ha sido una constante en todas las culturas durante siglos. Escrituras filosóficas como “República” de Platón donde decía que "desde la hora de su nacimiento algunos están designados para la sumisión y otros para mandar" o “Vidas” de Plutarco han explorado una pregunta básica: ¿Qué cualidades distinguen a un líder? En el pensamiento occidental los tradicionalistas de tipo autocrático dan al papel del liderazgo una similitud con la figura romana del “Pater Familias”. Por otra parte otros pensadores más modernos se oponen a estos modelos patriarcales, con los modelos matriarcales que dan un mayor valor a la orientación empática y consensual del líder.

En esta Era del Conocimiento, es posible tener acceso a innumerables fuentes de información para diversos propósitos: El tema del Liderazgo es rico en datos, teorías y conceptos. Este trabajo tiene como propósito fundamental contrastar de manera crítica las diferentes corrientes y enfoques que sobre liderazgo se han desarrollado, incluyendo las últimas propuestas. Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización; las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las empresas. Como un aporte decidido a los propósitos de la organización por parte de sus integrantes, mediante acciones sustentadas en el compromiso y la cohesión, es un esfuerzo permanente de quienes tienen la responsabilidad de dirigir los destinos de una empresa, independientemente del sector de actividad donde estén insertos.

Para tal efecto, se impone la necesidad de los ejecutivos de adoptar comportamientos basados muchas veces en sus propios supuestos respecto a las personas, o bien en lo que las organizaciones legitiman como acciones efectivas conducentes al logro de resultados. No obstante, pareciera ser que toda acción directiva que presuma constituirse en un liderazgo fuerte, competitivo y por tanto, eficaz, que promueva el involucramiento de los seguidores y la vinculación de intereses, requiere la consideración de un diagnóstico de variables situacionales, en especial aquellas vinculadas a sus integrantes, expresadas como aspectos de carácter social asociados a la relación laboral existente entre jefes y subordinados.

De esta forma, se presenta una recopilación de las principales corrientes y modelos de liderazgo.

II. INVESTIGACIÓN.

Las empresas, como unidades económicas y sociales, se desenvuelven en múltiples escenarios donde el factor común es “incertidumbre” y “riesgo”. Tal escenario impone el cumplimiento de exigencias en distintos campos del saber administrativo, en la búsqueda por alcanzar altos niveles de productividad y calidad en los procesos, con el propósito de mantener una capacidad competitiva suficientemente estable como para lograr su viabilidad en el tiempo.

En este sentido, en el ámbito interno, si entendemos que el recurso humano es fundamental para el logro de los objetivos institucionales, el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de dirigir las unidades organizacionales de una empresa es clave para lograr influir y comprometer a los seguidores más allá del resultado que concede la autoridad que le es delegada. No obstante, es importante considerar que el estilo de liderazgo adoptado por las

jefaturas, muchas veces suele estar influenciado por sus supuestos respecto a las personas, sus valores, la forma como enfrentan situaciones complejas, o bien la manera como han ejercido el liderazgo los fundadores o la dirección superior, independientemente de la observancia de factores contingentes preferentemente vinculados a los seguidores.

En tal sentido Edgar Schein ¹ se refiere a esta última situación como una “habilidad del líder para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara” planteando además que tal inclusión es fruto de “aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes”, así como de “la reacción de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales”, lo cual va configurando una cultura organizacional que consolida este modelo o patrón.

¹. Schein, E. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A.

Sin embargo, de acuerdo a lo señalado, dadas las exigencias coyunturales existentes, “el líder que necesitan las organizaciones modernas, en que el cambio es la norma, es precisamente uno muy flexible, adaptado a las diferentes situaciones que enfrenta”.

De modo que, tal como lo establece Hersey, Blanchard y Johnson ², sea un buen diagnosticador de las variables ambientales que componen el contexto interno de la organización, principalmente las que corresponden a los seguidores. En este sentido señala, “el líder esta intervencional con los roles de los seguidores” y continúa señalando que “para entender el liderazgo en un grupo hay que considerar tanto al líder como al resto de los componentes de la estructura grupal”, lo que gravita decididamente en las relaciones laborales y en su capacidad de respuesta ante las presiones de su entorno externo.

². Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1999). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Para satisfacer los requerimientos ya señalados, la revisión bibliográfica, nos ha demostrado que, a través de años de experiencia e investigación en áreas como la administración, la psicología y la sociología, se han desarrollado modelos para el ejercicio del liderazgo que han nutrido la extensa gama de estilos de formación de líderes en distintos campos.

Al respecto es importante destacar los estudios de la Universidad Estatal de Ohio ³, estudios de la Universidad de Michigan ⁴, modelo denominado Rejilla de Liderazgo desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton ⁵, y el denominado Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard ⁶, entre otros. No obstante, pese a que la revisión de éstos y otros modelos basados en la teoría de rasgos, enfoques actitudinales y enfoques situacionales, han sido útiles en su momento, preferentemente en la población norteamericana, no existe la completa certeza de su eficacia en otras realidades.

³. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (1999). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. Colombia: Mc Graw Hill / Irwin octava edición.

⁴. Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall, séptima edición.

⁵ Blake, R.; Mouton, J. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.

⁶ Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1999). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Pearson Prentice Hall.

En consecuencia, hemos resuelto situarnos en el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard, por su pertinencia con las necesidades y características de la empresa actual y en consideración a lo señalado por estos mismo autores, en el sentido de que las habilidades y estilos del líder se constituyen en una variable causal y de eficacia, al ser congruentes con las exigencias ambientales, porque influye en los recursos humanos, en lo referente al compromiso con los objetivos, la moral de los miembros, la comunicación, la solución de conflictos, la participación en la toma de decisiones y la solución de problemas, lo cual es incidente en el resultado final esperado por la organización.

III. MODELOS TEÓRICOS SOBRE EL LIDERAZGO.

El liderazgo, entendido como una forma de poder, ha sido definido, identificado o interpretado de múltiples maneras, dependiendo de la escuela teórica o el interés particular de quienes pretenden dotar al término de una orientación acorde a sus intereses. De este modo en la historia de la humanidad, en variados campos de actividad, un líder puede ser identificado como un político, un militar, un administrador o un sujeto común que un día tuvo la valentía de salvar una vida, sin que siquiera lo hubiese pretendido. No obstante esta amplitud de criterios que conceden el más amplio espectro de posibilidades de comprensión de dicho concepto, nuestro interés es proporcionar una cronología de los principales y más difundidos modelos teóricos que han pretendido dar forma o sistematizar el ejercicio del liderazgo, dentro del contexto de la autoridad, como derecho propio de un puesto y, por lo tanto, de la persona que lo ocupa en una organización, con el propósito de presentarlo como una herramienta efectiva del proceso de Dirección.

En tal sentido se presentan a continuación cuatro enfoques teóricos que pretenden entregar criterios para hacer del ejercicio del liderazgo, en el ámbito de la dirección de empresas, un proceso que busque influir en las actividades de los integrantes de una organización para alcanzar las metas establecidas. El primero de ellos se ha centrado en determinar aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tienen en mayor medida que los no líderes.

El segundo enfoque ofrece una explicación del liderazgo en términos del comportamiento de una persona. El tercero utiliza modelos de contingencia o situacionales para explicar lo inadecuado de las anteriores teorías de liderazgo para conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones. El cuarto presenta los modelos más recientes.

Cronología de las principales concepciones teóricas:

3.1. TEORÍAS DE LOS RASGOS (Carlyle Thomas - 1910).

3.2. TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO.

3.2.1. Teoría de tres estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Laissez Faire (Ronald Lippit y Ralph Whaite - 1939 - Kurt Lewin, Universidad de Iowa)

3.2.2. Estudios de la Universidad de Ohio (Fleishman, Sogdill y Charthe - 1945)

3.2.3. Estudios de la Universidad de Michigan (Rensis Likert - 1947)

3.2.4. Supuestos gerenciales de la naturaleza humana: Teoría X e Y (Mc Gregor - 1960)

3.2.5. Teoría del Grid Administrativo (Blake y Mouton 1964 - 1967)

3.2.6. Teoría Tridimensional – 3D (Reddin 1960 -1966)

3.3 TEORÍAS DE CONTINGENCIA O SITUACIONALES.

3.3.1. Enfoque situacional de liderazgo (Robert Tannenbaum y Warren Schmidt - 1958)

3.3.2. Teoría del comportamiento del Líder (Argyris 1957 - 1964)

- 3.3.3. Modelo de Contingencia (Fred Fiedler 1967 - 1971)
- 3.3.4. Modelo de Orientación a los Objetivos (Robert House - 1971)
- 3.3.5. Modelo de Liderazgo Participativo (Víctor Vroom y Phillip Yetton 1973 - 1975)
- 3.3.6. Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder (Hersey y Blanchard -.1977)

3.4 TEORÍAS RECIENTES.

- 3.4.1. Modelo de Liderazgo Atributivo (Mitchel, Green y Wood - 1981)
- 3.4.2. Modelo de Liderazgo Carismático (Weber, Conger)
- 3.4.3. Teoría de Liderazgo Transaccional
- 3.4.4. Modelo de Liderazgo Transformacional.
- 3.4.5. Teoría de las Inteligencias Múltiples.
- 3.4.6. Liderazgo Visionario.
- 3.4.7. Liderazgo de Alto Nivel de Ken Blanchard.
- 3.4.8. Liderazgo: El Cambio – Takers y Givers.
- 3.4.9. El Liderazgo del Administrador Público.
- 3.4.10. El Liderazgo por Resultados.
- 3.4.11. Liderazgo de Nivel 5.
- 3.4.12. El Líder Extraordinario.
- 3.4.13. El Liderazgo en el Siglo XXI.
- 3.4.14. Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo de John Maxwell.
- 3.4.15. El Liderazgo al Estilo de los Jesuitas.
- 3.4.16 Teoría U.
- 3.4.17 Liderazgo Adaptativo.
- 3.4.18 Liderazgo en Valores.
- 3.4.19 Liderazgo Innovador.
- 3.4.20 Liderazgo 2.0.
- 3.4.21 El Liderazgo Auténtico.

3.1 TEORÍA DE LOS RASGOS:

Cuando Margaret Thatcher (1925 - 2013) era primera ministra de Gran Bretaña, se le señalaba regularmente a causa de su liderazgo. Se la describía como una persona que tenía confianza en sí misma, con una voluntad de hierro, con determinación y decisión. Esos términos son rasgos de personalidad, y ya fuera o no que los partidarios y críticos de la entonces primera ministra de Gran Bretaña lo reconocieran en ese momento, cuando la describían en tales términos se estaban apoyando en la Teoría de los Rasgos.

También se ha utilizado cuando recordamos a personajes como Juan XXIII (1881 - 1963), Martin Luther King (1929 - 1968), Mahatma Gandhi (1869 - 1948), Winston Churchill (1874 - 1965), y otros líderes más bien negativos como Adolf Hitler (1889 - 1945), Benito Mussolini (1883 - 1945) o Josef Stalin (1879 - 1953), por citar algunos.

Por otra parte, los medios de comunicación han sido durante mucho tiempo creyentes en las teorías de los rasgos e identifican a innumerables personalidades del ámbito político, económico, religioso o artístico como carismáticos, entusiastas y valerosos. En tal sentido, un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad, caracterizada por su sistema de valores y estilo de vida; de modo que el líder posee algunos atributos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas.

La Teoría de Rasgos ⁷ es una de las más antiguas respecto del liderazgo. Los antecedentes bibliográficos, dan cuenta de antecedentes que hacen difuso el momento exacto donde comienza este criterio de comprensión, sin embargo hay coincidencia en afirmar que sus inicios se remontan en la teoría del “gran hombre”, de que los líderes nacen y no se hacen, concepción que se remonta a los antiguos griegos y romanos, cuya tesis es sustentada por Thomas Carlye en 1910 al expresar que “la historia del mundo no es más que la biografía de los grandes hombres”, o dicho de otra manera, que el progreso del mundo fue producto de las realizaciones personales de algunos grandes hombres que dominaron la historia de la humanidad.

⁷ Carlye, Thomas. (1999). *De los héroes, el culto de los héroes y lo heroico en la historia*. México, DF, Editorial Océano de México.

No obstante, las investigaciones realizadas para aislar los rasgos del liderazgo han dado diferentes resultados, obteniendo listas de atributos de variado tipo donde aparecen la inteligencia, sentido de dirección, entusiasmo, amistad, integridad, moralidad, experiencia técnica, habilidades, decisión, conocimiento, sabiduría, imaginación, determinación, persistencia, resistencia, presencia, valor, adaptabilidad, agresividad, autoconfianza, cooperación, iniciativa, etc.

La Teoría de Rasgos presenta una formulación que permite obtener una comprensión, muchas veces sustentada en datos empíricos, de lo que está a la base de ciertos comportamientos que pueden identificarse como propios del liderazgo.

En tal sentido los aspectos que explican la facultad y capacidad para liderar está supeditada a propiedades de la conducta que sólo provienen del temperamento, del carácter y de atributos físicos, principalmente.

Esta concepción limita la génesis del liderazgo y su alcance, a una condición ajena a la voluntad del individuo y distante de los aspectos contingentes presentes en el entorno, de modo tal que es la persona la que se considera apropiada para enfrentar diversas situaciones, sin importar las características de ésta. Por lo tanto el liderazgo se constituye en un arte más que en una ciencia, es decir, es un atributo que forma parte o no de un individuo, como podría considerarse

al talento y que en modo alguno sería una facultad que pudiese ser desarrollada y entrenada para posibilitar su ejercicio en diferentes escenarios o coyuntura. De este modo, el planteamiento presentado por esta teoría no considera el aspecto formativo del sujeto, el que, en primera instancia, puede obtenerse en su desarrollo evolutivo.

De esta forma, la condición que promueve la existencia de un líder no es un aspecto innato necesariamente, sino que más bien puede ser producto de una situación de modelado en un primer momento y a una condición de formación técnica situada en el contexto de las organizaciones de distinta índole. Esto deja abierta la posibilidad que el líder pueda ser formado y que ciertos aspectos constitucionales pueden facilitar tal desarrollo.

3.1.1 PRECISIONES EN TORNO AL CONCEPTO DE RASGOS:

La teoría de rasgos intenta enlistar las características que distinguen a los buenos líderes de los ineficientes. Es por ello que en los años 30s y 40s, la lista de rasgos debía emplearse como requisito para promover a candidatos a posiciones de liderazgo.

Contradictoriamente a la presentación de rasgos que aspiran a ser claves para un buen liderazgo, es posible constatar rasgos negativos, es decir, que siendo nefastos para cualquier individuo equilibrado, pueden resultar tremendamente adaptativos para un dirigente en un momento determinado de la historia o de la cultura de un pueblo.

En efecto, algunos de los máximos líderes de la historia fueron neuróticos, insanos, epilépticos, malhumorados, de criterio estrecho, injustos y autoritarios; ha habido líderes religiosos con un sentido patológico de culpa, líderes políticos con delirios de omnipotencia, y dictadores militares que sufrían de trastorno paranoide, como Hitler.

Si el objeto central de análisis es la organización, y no los asuntos religiosos, políticos o militares, será fácil mostrar que las figuras destacadas del ámbito empresarial como Henry Ford, quien se caracterizaba por su obsesividad, también han carecido a menudo de las cualidades preconizadas por los primeros estudios de la psicología.

Si se enfrenta históricamente el problema, es posible encontrar buenas razones para suponer que la anormalidad mental no es un obstáculo para el líder, y que incluso puede ser una ventaja, mientras sus tareas estén convenientemente orientadas. Hitler con su paranoia y Ford con su trastorno obsesivo tuvieron éxito gracias precisamente, a esos defectos, los cuales, en cierto sentido, convenían perfectamente a la situación reinante.

En consecuencia es posible concluir que las investigaciones sobre los problemas de liderazgo se han orientado en tres direcciones generales. Ante todo, se han analizado los rasgos de quienes han sido reconocidos como grandes líderes, ya sea en el pasado o en el presente, con objeto de descubrir lo que tienen en común. En segundo lugar, se han formado grupos experimentales, se les ha pedido que elijan líderes y se ha estudiado a los elegidos como en el primer caso. Por último, hay razones para temer que numerosas listas de cualidades del líder sean creaciones puramente subjetivas que sólo reflejan la idea que se hacen los autores del líder ideal.

No obstante lo anterior, es posible aportar una cuarta dirección, que merece ser investigada en profundidad. Nos referimos a las expectativas que la comunidad (representada por los integrantes de una sociedad o de una organización), pueden cifrar en torno a la figura de un individuo y que es representado como la persona capaz de satisfacer sus necesidades de distinta índole. En tal sentido, la figura del líder nominado por el grupo se convierte en tal por el mero consentimiento de los que lo promulgan y promueven. Esta condición puede explicar que

muchas veces la persona investida con el título de líder, no posea las cualidades que comúnmente identifique a un sujeto equilibrado o ponderado. Esta posición permite enunciar el hecho de que el advenimiento del líder responde a la contingencia, representada por las demandas de un grupo social que esperan que líder elegido los conduzca a la satisfacción de sus aspiraciones.

3.1.2 APOORTE DE LAS INVESTIGACIONES:

Uno de los exámenes más amplios de la bibliografía sobre el liderazgo, pionero en su campo y del cual probablemente se hayan basado estudios posteriores, es el de W. Jenkins en el año 1947, que resume las investigaciones efectuadas en treinta años. Llega a las siguientes conclusiones:

- 1) El liderazgo se relaciona específicamente con la situación particular investigada. La personalidad del líder de un grupo entregado a determinada actividad, así como las características del liderazgo, incluyendo los criterios de valoración aplicados, dependen, en efecto, de la situación. En relación con esta conclusión se halla el hecho general de las profundas diferencias de carácter que se aprecian en las personas que se convierten en líderes en situaciones semejantes, y la divergencia todavía mayor revelada en la conducta de los líderes en situaciones diferentes.
- 2) Prácticamente todos los estudios demostraron la superioridad de los líderes sobre los demás miembros del grupo, al menos en alguna capacidad, si bien estas capacidades eran muy variadas. El único factor común fue que los líderes en un campo determinado necesitan, y suelen poseer, particular competencia o conocimientos técnicos superiores en ese campo, aun cuando las características de un buen liderazgo en una situación pueden, en otras circunstancias, tener un efecto contraproducente.

Al examinar la validez de las Teorías de los Rasgos desde la perspectiva de la autoridad formal respecto a la participación de sujetos elegidos espontáneamente por sus pares, aparece un criterio totalmente distinto, los estudios sobre el liderazgo en la línea de los rasgos muestran los siguientes defectos:

- 1) Con frecuencia omiten la distinción entre "liderazgo" y "jefatura", es decir, entre los líderes que el grupo elige libremente y los individuos que dirigen en virtud de su autoridad formal.
- 2) Tienden a valorar al líder en función de sus realizaciones materiales (producción de bienes o riqueza en el caso de la organización, conquistas militares en el caso de un general o de un dictador, poder en el partido en el caso de un político). Con frecuencia se ignora la influencia, benéfica o nociva, que haya tenido el líder sobre el bienestar físico y psicológico de sus seguidores.
- 3) No aprecian que, aun cuando el líder sea verdaderamente elegido o llevado al poder por el grupo, este hecho no implica necesariamente que en algún sentido objetivo sea el hombre más adecuado en esas circunstancias, es decir, el que tenga un mix de rasgos privilegiado. Tal como se señalara anteriormente, es el individuo que refleja más de cerca los sentimientos del grupo, pero hay que reconocer que un grupo enfermo inevitablemente escoge un líder enfermo. Por ejemplo, la sociedad de la Alemania de la posguerra, en busca de sublimar sus aspiraciones nacionalistas, llevó al poder a Hitler, que, si bien representaba fielmente el sentimiento popular, fue responsable de la ruina de su sociedad; por su parte, el grupo de trabajadores con ánimos revanchistas concederá el poder a un agitador, que tampoco será capaz de resolver sus problemas. Así, aunque sea psicológicamente correcto afirmar que un grupo selecciona siempre al líder que parece

más adecuado para enfrentar los problemas del momento, al individuo cuya personalidad concentra las actitudes del grupo en ese momento, es completamente erróneo concluir que ese individuo será siempre objetivamente el mejor disponible. Como el líder refleja las actitudes del grupo sólo el grupo, saludable está en condiciones de seleccionar el líder más adecuado en una situación dada.

Por lo tanto un líder no sólo debe ser capaz de dar órdenes e instrucciones, sino también de recibir impresiones del ambiente, que influyan sobre sus órdenes e instrucciones.

Este planteamiento es análogo al funcionamiento de una máquina primitiva a vapor o eléctrica que funcionaban hasta que el individuo que las controlaba interrumpía su funcionamiento o hasta que se agotaba el combustible. Al contrario, las máquinas modernas, como un sistema de calefacción, tienden cada vez más a controlarse ellas mismas, y su funcionamiento es regulado por dispositivos computarizados de alta tecnología.

El líder ineficaz es como la máquina primitiva. Su personalidad es rígida y fija, no recibe información del exterior y su liderazgo es efectivo cuando el clima emocional del grupo coincide con sus propias peculiaridades.

Por otra parte, el líder efectivo es comparable al sistema de calefacción con termostato de control, que a la vez actúa como unidad homeostática. Es receptivo y su poder es regulado por los mensajes que le llegan, los que le proporcionan información sobre los climas emocionales cambiantes de su grupo. Como es sensible a tales cambios, se esforzará por actuar como termostato humano, y mantener constante el ambiente en un nivel saludable. Con esta facultad será capaz de encarar mayor variedad de situaciones que el individuo con prejuicios e ideas fijas. En una palabra, su función es mantener constante el clima emocional y evitar aquéllas que parezcan exigir la aparición de un dictador o de un agitador.

Pese a los planteamientos anteriores, en la actualidad han surgido nuevas propuestas, que sin estar adscritas a las teorías de rasgos, por sus características se pueden ubicar en esta clasificación.

Tales son los planteamientos de Howard Gardner ⁸, desde una perspectiva cognitiva y Otto Kernberg ⁹, desde el plano de la estructura de la personalidad. El primero de ellos entrega los resultados del análisis efectuado a las historias de un importante grupo de líderes mundiales, para llegar a determinar cuál es el discurso o idea central que ha guiado sus acciones en los ámbitos donde le ha correspondido actuar. Así mismo Kernberg entrega un análisis de los comportamientos patológicos del líder o el impacto de ciertos rasgos de personalidad en el grupo que les corresponde dirigir.

De este modo, en ambos casos, se destaca el comportamiento del grupo de seguidores ante los estímulos que ofrece el líder y de qué manera esta situación los compromete e involucra en las acciones a desarrollar.

⁸ Gardner, H. (1998). *Mentes Líderes. Una Anatomía del Liderazgo*. España: Paidós.

⁹ Kernberg, O. (1999). *Ideología, Conflicto y Liderazgo en Grupos y Organizaciones*. España: Paidós.

3.1.3 SÍNTESIS:

Concluyendo esta exposición es posible señalar que una desventaja primordial de las teorías que buscan explicar el liderazgo a través de rasgos es su independencia del entorno al cual se ven enfrentadas. En tal sentido, la selección de un conjunto de rasgos que identifican a un líder

ideal se establece sobre la base de cualidades probadas en diferentes ámbitos de acción, sin embargo, en modo alguno ello asegura su congruencia con el contexto situacional, donde es ejercido el liderazgo de cualquier sujeto al que se le ha delegado la autoridad, expresada en el ejercicio de un puesto, con un determinado nivel jerárquico.

En síntesis las investigaciones efectuadas sobre esta materia muestran que el liderazgo es un proceso dinámico que varía en cada situación y con los cambios en el líder y los seguidores; por lo tanto, aunque ciertos rasgos contribuyen o incomodan en una situación dada, no hay un conjunto universal de características que garanticen el éxito del liderazgo.

En consecuencia, ésta propuesta teórica al no responder apropiadamente a las necesidades de explicación y comprensión del concepto, motivó el desarrollo de otros modelos teóricos sobre el liderazgo que centran su atención más bien en los comportamientos que exhibe el líder o en sus actitudes.

3.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO:

Estas teorías proporcionan un aporte al entendimiento del liderazgo sobre la base de lo que el líder hace, en términos de su comportamiento o estilo ante sus seguidores, con el propósito de encontrar si hay algo único en la conducta de los líderes que lo hace eficaz, lo que lo diferencia de las Teorías de Rasgos que muestran lo que el líder es.

3.2.1 TIPOLOGÍA DEL LIDERAZGO DE LIPPIT Y WHITE – KURT LEWIN:

Ronald Lippit y Ralph Whaite ¹⁰ en el año 1939 desarrollan un modelo explicativo del liderazgo a través de los estilos de comportamiento de quienes tienen la responsabilidad de dirigir las acciones administrativas, productivas o comerciales en busca de lograr objetivos institucionales, sin preocuparse por las características de personalidad.

Se trata del planteamiento de tres estilos de liderazgo: Autoritario, Democrático y Laissez – Faire (o liberal).

¹⁰ Lewin, Kurt (1988) *La teoría del campo en la ciencia social*. Editorial Paidós, Barcelona.

Según lo planteado por Brown, al líder que es en realidad un hombre orquesta, se le denomina Autócrata.

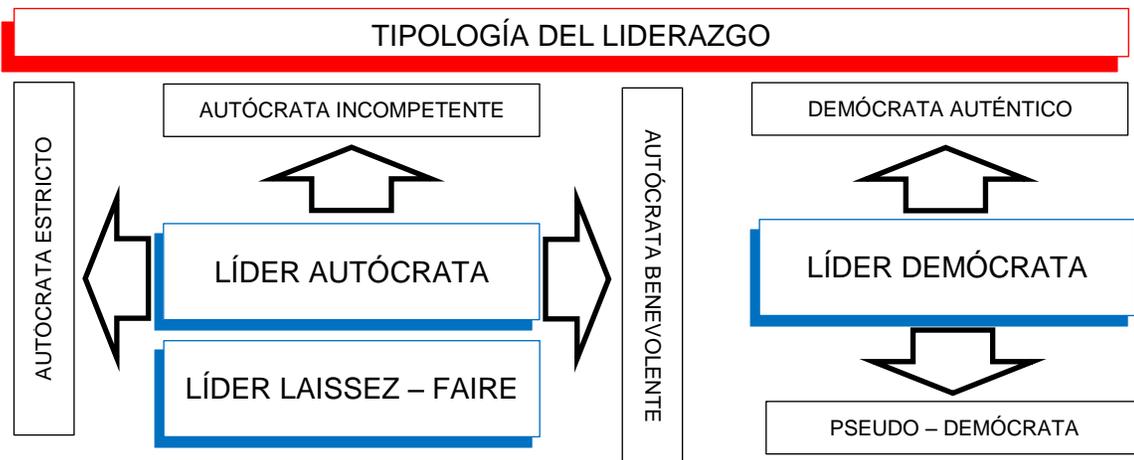
El gobernante autócrata muestra las siguientes características: Da órdenes e insiste en que sean obedecidas; impone actitudes al grupo sin consultarlo; no proporciona información detallada sobre los planes para el futuro, sino que se limita a indicar al grupo qué medidas inmediatas debe tomar; por su propia iniciativa, reparte elogios o críticas personales entre los miembros, pero permanece apartado del grupo la mayor parte del tiempo.

En otras palabras, al igual que un sistema anticuado de calefacción (sin termostato), proporciona energía sin considerar el clima externo, en este caso el clima emocional que lo rodea.

En contraste con este tipo de líder está el Demócrata, que sólo da órdenes después de consultar al grupo, se encarga de que las futuras acciones del grupo se decidan colectivamente y cuenten con la aprobación de todos, nunca pide acción a nadie sin bosquejar los planes a largo plazo en los cuales trabajan, insiste en que el elogio o la culpa son asuntos del grupo, y participa en éste como miembro. Poco hay que decir acerca de un tercer tipo de líder, el tipo Laissez – Faire, que se abstiene de guiar, abandona el grupo a sus propias inclinaciones y no

participa. Estos tipos o estilos de liderazgo se pueden subdividir en los siguientes comportamientos, tal como se señala en la figura 3.1:

Figura 3.1: Primera Tipología del Liderazgo:



■ AUTÓCRATA:

El Autócrata Estricto es:

- Inflexible y estricto, pero justo, de acuerdo con sus principios.
- No delega su autoridad y su empresa es la obra de un sólo hombre.
- Está centrado en los aspectos técnicos del negocio, en la eficiencia lograda y en una forma de relación con los seguidores caracterizada por el interés en sus aportes productivos más que en los aspectos emocionales del grupo.

El Autócrata Benevolente:

Recuerda al anterior en muchos aspectos, pero lo perturba una conciencia no conformista.

- Su prioridad es la productividad de sus empleados, pero a la vez es consciente de su responsabilidad moral hacia el grupo que dirige.
- Quiere hacer bien a la gente, pero no concediendo lo que la gente quiere, sino lo que, según él, se necesita.
- Sustenta la convicción de que sus empleados deben aceptar lo que se les entrega para su beneficio, independientemente si tales garantías son suficientes para resguardar su bienestar.

El Autócrata Incompetente:

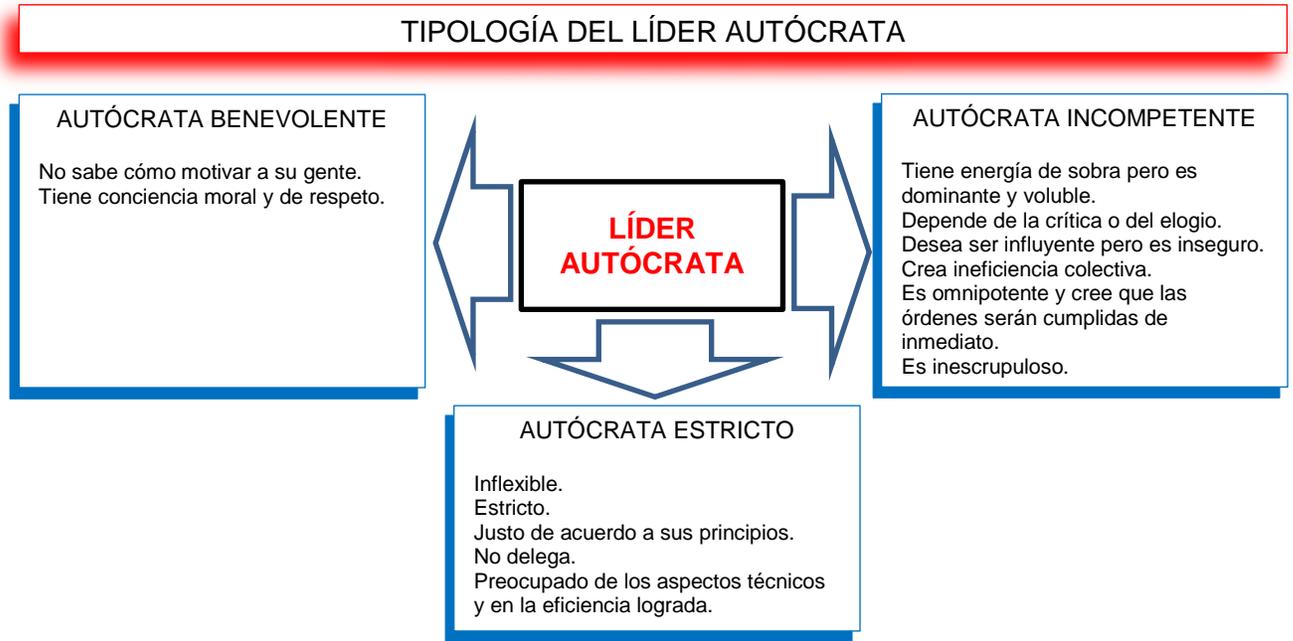
En tanto que los dos tipos descritos, pese a sus faltas, son lógicos y consistentes en su posición, el autócrata incompetente se caracteriza por:

- Ser energético y a la vez ser dominante y voluble.
- La crítica y el elogio dependen por completo de sus sentimientos del momento.
- También cree en la omnipotencia de sus deseos, o sea que, cuando da una orden, olvida que a menudo se requiere mucho tiempo y trabajo para cumplirla, con el resultado de que acosa a sus seguidores o seguidores con reclamaciones insistentes y quejumbrosas acerca de si el trabajo se ha hecho ya.

- En consecuencia, tiende a crear, a falta de protección afectiva, más individuos débiles que fuertes, y entonces se encoleriza porque nadie es capaz de asumir una responsabilidad.
- Desea ser importante e influyente, pero revela una importante inseguridad.
- Generalmente su comportamiento carece de ética y puede adoptar cualquier medida que considera, le ayudará a alcanzar sus fines.

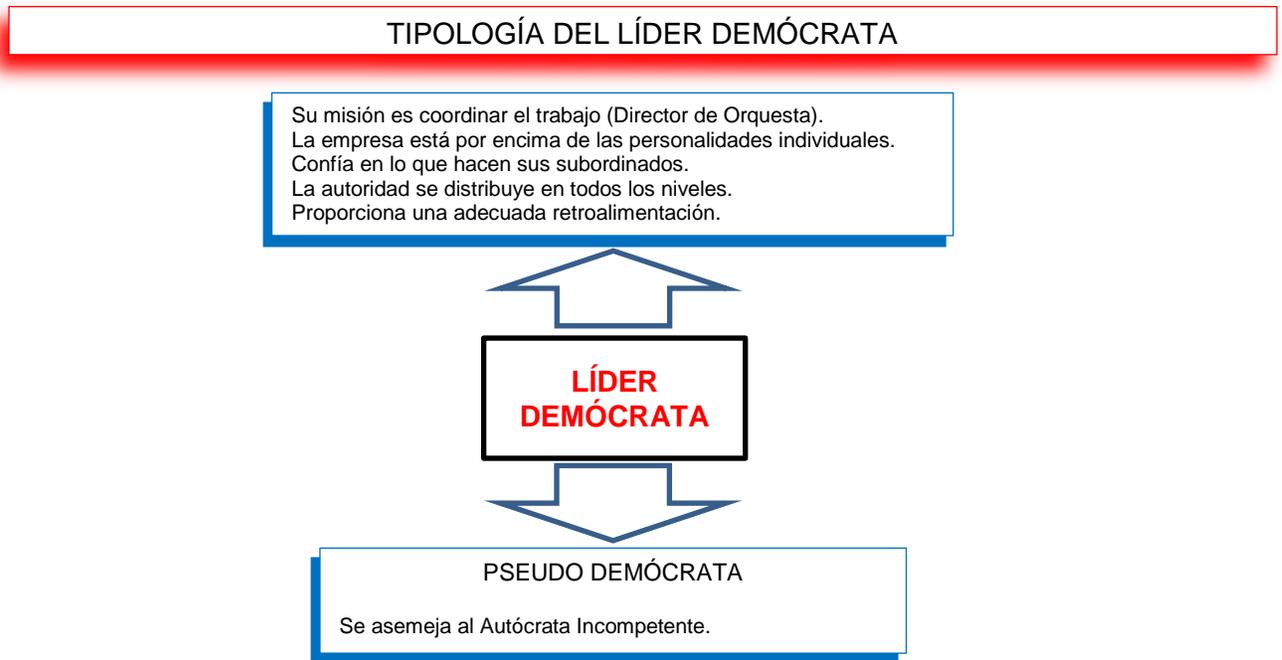
Lo anterior queda representado en la figura 3.2.

Figura 3.2: Tipología del Líder Autócrata:



■ **DEMÓCRATA:**

Figura 3.3: Tipología del Líder Demócrata:



El Líder Demócrata:

- Considera que su misión es coordinar las contribuciones voluntarias de sus empleados más allá de vigilar constantemente el cumplimiento de planes.
- Comprende que una empresa debe estar por encima de las personalidades individuales.
- Confía en la capacidad, compromiso y honestidad de sus empleados.

Por otra parte, el Seudodemócrata puede aspirar a convertirse en un individuo de este tipo, pero está demasiado inseguro para tener éxito y termina por no diferir mucho del autócrata incompetente. La única diferencia es que en sus momentos de remordimiento, sentimentalismo o fraternidad tiende a adoptar hacia los seguidores una actitud de "todos somos amigos"

El líder del tipo Laissez-Faire está representado por:

- Conceder libertad absoluta para las decisiones grupales e individuales.
- Limitada participación en debates ante el grupo y aportes limitados a expectativas.
- Absoluta falta de participación en la formación de equipos de trabajo o en la atención a los aspectos organizativos requeridos.
- Falta de participación en la solución de conflictos y en abordar de modo constructivo las dificultades propias de las acciones administrativas, productivas o comerciales de su personal.

Los comportamientos citados hasta aquí han sido medidos con precisión en la observación de sus efectos sobre los seguidores, revelaron algunos de esos efectos en una serie de experimentos planeados para descubrir las posibles consecuencias de los diversos tipos de estructura social sobre los miembros de un grupo.

Se pidió a escolares de unos diez años de edad que asistieran voluntariamente, después de clases, a un club dedicado a realizar trabajos manuales, como tallado en madera, modelado, diseño de aeroplanos de juguete, etcétera. Se les dividió en grupos, algunos autocráticos, otros democráticos y otros laissez-faire.

Los grupos estaban a cargo de adultos, encargados, por así decirlo, de crear la atmósfera deseada. En los grupos democráticos, el líder reunía a los niños y discutía con ellos lo que debería hacerse. Los niños recibieron varios estímulos para el trabajo, y el líder ofreció darles cualquier información ulterior que desearan, pero la decisión final se dejó siempre en manos de los niños, que decidían lo que se iba a hacer, elaboraban un plan completo y dispusieron qué miembros trabajarían juntos. El líder actuó como un miembro más del grupo. Los líderes autocráticos impusieron en sus propios grupos las decisiones alcanzadas en los grupos democráticos, de manera que ambos grupos hacían el mismo trabajo, el primero por selección y acuerdo general, y, el segundo por órdenes superiores. El líder autocrático dijo a los niños lo que tenían que hacer, sin revelarles en cada ocasión más que un paso de la operación, y repartió a los niños en subgrupos que trabajarían juntos, sin considerar preferencias. Dirigía a todos, pero se mantenía al margen del grupo; era amigable pero impersonal. A diferencia del líder democrático, no dio motivos para ser alabado o culpado.

Finalmente, al grupo laissez-faire se le permitió hacer lo que gustasen; se proporcionó a los niños materiales para el modelado y se les indicó que podían pedir la información que desearan.

El líder no ofrecía ayuda ni participaba a menos que se lo pidieran, y se abstuvo de elogiar o culpar a nadie. De hecho, rara vez se le pidió información, y su colaboración fue solicitada con menor frecuencia todavía. Es interesante advertir que los métodos del Líder Autócrata eran muy

parecidos a los que se emplean generalmente en la empresa; el director elaboraba el plan sin consultar al grupo, lo imponía sin revelarlo siquiera en su totalidad, daba instrucciones en cada paso y, finalmente, manejaba a los individuos sin considerar sus preferencias en materia de actividad o compañía. Los resultados de esta organización fueron también comparables a los que se ven con frecuencia en las empresas productoras de bienes y de servicios.

Los comportamientos observados fueron los siguientes:

- En el grupo dependiente de un Líder Autocrático, se produjo un aumento notablemente de la agresividad (hacia el líder, hacia otros miembros y aun hacia objetos inanimados); en otros casos, la respuesta general fue la apatía, es decir, ninguna espontaneidad, ni iniciativa ni formación de grupos de amistad. El trabajo se realizaba mientras estaba presente el líder, de modo que ante su ausencia el grupo dejaba de trabajar y hasta expresaban indisciplina o agresividad contra su líder a causa de las restricciones que les imponía, pero también le temían y revelaban su resentimiento a través de formas indirectas de agresión. Simulaban no escuchar cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación", salían antes de la hora indicada y dañaban los materiales.

Cada miembro del grupo despreciaba el trabajo de los demás, no querían cooperar y en una ocasión el grupo completo rivalizó con un niño, que fue tratado en forma tan hostil que abandonó el grupo. Este niño sirvió indudablemente de sustituto y, por un proceso de desplazamiento, recibió los ataques destinados al líder. Cuando al finalizar una reunión se informó a los miembros que podían conservar los modelos que habían hecho, muchos de ellos destruyeron el producto de varias semanas de trabajo. La analogía entre la conducta de esos grupos y la conducta de los grupos comparables en la organización son notables, el negativismo, la destrucción, el desplazamiento, la comisión intencional de equivocaciones, la amenaza de paros y el sabotaje, son típicos.

- Los grupos Laissez-Faire fueron caóticos. Los miembros mostraban enorme agresividad, pero sin la tensión exhibida por los grupos autoritarios. Prácticamente no se trabajaba, y los niños hacían lo que les venía en gana, estuviese o no presente el líder.
- En cambio, los niños de los grupos democráticos se comportaron en forma enteramente distinta. Tenían una elevada opinión del líder, se estimuló la formación de grupos de amistad, se fomentó la comunicación abierta y espontánea, el trabajo mantuvo un ritmo seguro y sin alteraciones y se expresó un nítido sentimiento de responsabilidad y compromiso entre sus miembros. La crítica del trabajo de los demás era justa y objetiva, y cuando el líder abandonaba el salón, el trabajo seguía en marcha. Los resultados materiales eran mejores, en calidad y cantidad, que los alcanzados por los otros grupos.

Esos experimentos se han repetido muchas veces con los mismos resultados y parecen demostrar:

- 1) La superioridad del liderazgo democrático.
- 2) Que, si bien la disciplina es siempre necesaria, hay mucha diferencia entre la disciplina impuesta por sí misma en el grupo del tipo "nosotros" y la disciplina impuesta desde el exterior en el grupo autocrático.
- 3) Que es muy estrecha la analogía entre la conducta de los miembros de un grupo experimental autocrático y la conducta de la cual se quejan muchas administraciones.
- 4) Que los métodos democráticos de control pueden enseñarse a cualquier que no sufra de defectos como escasa inteligencia, personalidad egocéntrica o prejuicios emocionales.
- 5) Que ante ciertas circunstancias, el estilo autocrático puede ser eficaz, toda vez que las acciones sean producto de altas demandas en la oportunidad de ejecución, ante lo cual,

no hay tiempo para consultas, ejerciendo una comunicación más bien unidireccional, vertical y descendente que bidireccional en los seguidores.

No obstante lo anterior, es importante acotar que, la muestra de niños involucrados en este estudio, que en otro momento puede estar compuesta por sujetos de cualquier organización o grupo de ellas está supeditado a los aspectos culturales característicos de cada grupo. En tal sentido, el estudio presentado ha sido con niños norteamericanos, cuyos resultados pueden ser muy distintos a niños provenientes de familias autocráticas. Lo mismo ocurre con grupos de personas provenientes de culturas autocráticas o con un fuerte sentido de responsabilidad y compromiso con la moral o el legado de sus antepasados, como es el caso de las culturas orientales, en comparación con culturas de tradición democrática.

La voluntad del grupo para seguir al líder:

Por lo general se constata que las tendencias autocráticas, no toman en consideración el hecho evidente de que ni el líder más poderoso que haya existido puede extraer del grupo que conduce algo que no se encuentre allí de antemano y que el grupo quiera ceder. Ningún líder puede organizar en un movimiento agresivo una masa de individuos equilibrados, ningún líder puede incrementar la productividad, mejorar el estado de ánimo o elevar el nivel social de una fábrica sin la cooperación de los demás.

Es una peligrosa fantasía suponer que el líder es alguien dotado de "poderosa personalidad", "mirada magnética", "voz de mando". De hecho, es inconveniente asignar cargos de responsabilidad a individuos con trastornos obsesivos o narcisistas, amantes del poder, porque un sujeto con estas características intenta compensar su propia desadaptación obteniendo control sobre otros sin lograr ningún propósito sino aquel representativo de sus propios intereses. De hecho algunos autores señalan que el amor al poder y la delincuencia están estrechamente relacionados.

De los tres estilos de liderazgo señalados en esta teoría, el Democrático es la opción directiva que mayor probabilidad tiene de contar con la aprobación de los seguidores, dadas las características enunciadas y por su planteamiento consultivo. Esta opción es congruente además con las conclusiones de los estudios de Elton Mayo realizados el año 1933 en la Planta Western Electric Company en la localidad de Hawthorne, Illinois, donde quedó demostrado que los aspectos sociales y psicológicos, como el reconocimiento, se perfilaban como más importantes que los aspectos ambientales, postulado ratificado más tarde por los estudios de Herzberg que explican la motivación como consecuencia de aspectos intrínsecos (de reconocimiento) y extrínsecos (de existencia de condiciones que dan orden y claridad a las interacciones administrativas).

Desde el punto de vista de la comunicación organizacional, esta forma de dirección privilegia la comunicación bidireccional y el fomento de la participación de los seguidores en la toma de decisiones, promoviendo de esta manera un mayor involucramiento y compromiso para el desarrollo de actividades.

No obstante, pese a estas bondades, no existe certeza de que un jefe, en posesión de un cargo directivo, que cuenta con la autoridad delegada necesaria y cuya posición le confiere un poder organizacional razonable, obtenga la aceptación de sus seguidores, los cuales pueden cumplir con las expectativas de la jefatura sólo por la situación de poder y autoridad descritas y no por la inspiración que el jefe pueda conceder. Bajo esta perspectiva no se cumpliría la condición de ser un líder para sus seguidores. Otro aspecto importante de destacar es el carácter estático de esta teoría. En efecto, al centrarse en el comportamiento de los individuos a cargo de una jefatura, la atención se sitúa en cómo se desenvuelve básicamente el líder y qué efectos tiene

en su entorno, en sus seguidores. Esta formulación excluye un aspecto central, el no considerar los aspectos contingentes que están presentes en el entorno de un individuo a cargo de una jefatura, lo que puede en un momento validar y hacer eficaz el estilo democrático, autocrático y aún, el estilo laissez faire. En tal sentido habrá situaciones que hagan recomendable la adopción de uno u otro de estos estilos. Planteadas así las cosas deja la impresión de que es la situación la adecuada para el líder, de modo tal que el líder será eficaz un ciertas circunstancias e ineficaz en otras. Esto naturalmente promoverá un clima organizacional inestable con un importante deterioro en la motivación y el compromiso colectivo.

A finales de los cuarenta, los investigadores comenzaron a examinar la noción de cómo los actos de las personas determinan la eficacia del liderazgo. Estos estudios se centraron en examinar las conductas y su impacto sobre el rendimiento y la satisfacción de los seguidores.

Los resultados de estos esfuerzos quedaron plasmados en dos modelos teóricos, el primero de ellos formulado por un grupo de investigadores de la Universidad de Ohio y seguidamente por la Universidad de Michigan.

3.2.2 LOS ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL DE OHIO:

Entre los programas más importantes de investigación sobre el liderazgo desarrollado después de la segunda guerra mundial, a finales de los años 40, destaca el realizado por Fleishman, Ralph Stogdill y su equipo en el Departamento de Investigación Empresarial de la Universidad Estatal de Ohio en 1945, Donnelly, Gibson e Ivancevich ¹¹. El objetivo de este programa fue desarrollar una teoría del liderazgo de dos factores denominados estructuración inicial y consideración. La estructuración inicial explica una conducta según la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo, tiende a establecer modelos, roles, canales de comunicación bien definidos y explicita la forma de realizar el trabajo.

¹¹ Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (1999). *Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. Colombia: Mc Graw Hill / Irwin octava edición.

Así mismo, se caracteriza por la activa planificación, organización, coordinación y control de las labores de los seguidores. En consecuencia, los líderes con una alta tendencia a la estructuración inicial enfocan su atención a los objetivos y a los resultados.

La consideración supone una conducta que muestra amistad, confianza mutua, respeto, calor humano y entendimiento entre el jefe y los trabajadores. Así mismo se caracteriza por la expresión de relaciones sustentadas en la confianza mutua, el respeto por las ideas de los seguidores y la preocupación por los sentimientos de lo seguidores. Los líderes con un nivel alto de consideración apoyan la comunicación abierta y la participación. Lo anterior queda representado en la figura 3.4.

Figura 3.4 Resultado de los estudio de Fleishman en la Universidad de Ohio:



Es llamativa la simplicidad de la visión del liderazgo bajo los criterios de la Estructuración Inicial y de la Consideración. No obstante, la mayoría de los investigadores insiste que las variables medioambientales desempeñan algún papel en la eficacia del liderazgo; por ejemplo, cuando se encuentra una conducta de la estructuración inicial exitosa.

¿Cuáles son las otras variables que intervienen?

Un trabajador que prefiere tener un trabajo estructurado, pero que en cualquier caso necesita trabajar, es muy probable que lo haga eficazmente con la estructuración inicial.

¿Qué variables situacionales deben considerarse?

El enfoque de la Universidad de Ohio no señala ninguno de los factores medioambientales.

3.2.3 ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN: LIDERAZGO CENTRADO EN EL TRABAJO Y EN LOS EMPLEADOS:

Rensis Likert ¹², comenzó en 1947 sus estudios sobre cómo conducir los esfuerzos de los individuos para alcanzar los objetivos de rendimiento y satisfacción deseados.

¹² Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill.

El propósito de las principales investigaciones sobre liderazgo del equipo inspirado por Likert en la Universidad de Michigan fue descubrir los principios y métodos de un liderazgo eficaz. Los criterios de eficacia utilizados en casi todos los estudios incluían:

- Productividad por hora trabajada u otras medidas similares del éxito de la organización para alcanzar sus objetivos de producción.
- Satisfacción en el trabajo de los miembros de la organización.
- Bajo ausentismo y tasas de quejas.
- Disminución de costos operacionales.
- Disminución de la pérdida de material.
- Motivación de jefes y empleados.

Los estudios se llevaron a cabo en diferentes empresas norteamericanas: Químicas, electrónicas, de alimentos, fabricantes de maquinaria pesada, aseguradoras, petroleras, de servicios públicos, hospitalarias, bancarias y entidades de gobierno, obteniéndose datos de miles de empleados que realizaban distintos trabajos, desde los menos calificados hasta los del desarrollo e investigación que requerían una alta preparación.

Por medio de entrevistas realizadas a jefes y seguidores, los investigadores identificaron dos estilos distintos de liderazgo: los centrados en el trabajo y los centrados en el empleado. El líder centrado en el trabajo o en la tarea realiza una supervisión muy próxima al empleado, de manera que éste realiza su trabajo siguiendo unos procedimientos muy específicos. Este tipo de líder se vale de la coerción, las recompensas y el poder legitimado o autoridad formal para influir sobre la conducta y el rendimiento de sus seguidores.

La preocupación por la gente se contempla como un lujo que un líder no siempre se puede permitir. El líder centrado en los empleados piensa que debe delegar la toma de decisiones y ayudar a los trabajadores a satisfacer sus necesidades creando un entorno de trabajo de apoyo mutuo. Este tipo de líder se muestra sensible a los avances personales, los logros y los éxitos de los trabajadores, asumiendo que estas acciones conducen a la formación y desarrollo del grupo. Las series de estudios de la Universidad de Michigan no muestran de forma clara que un

estilo particular de liderazgo resulte más eficaz, e incluso examinan únicamente dos aspectos del liderazgo: la conducta laboral y la personal. Lo anterior queda representado en la figura 3.5.

Figura 3.5: Resultado de los estudio de Likert en la Universidad de Michigan:



El resultado de los estudios de la Universidad de Michigan muestra que los equipos de trabajo de alto rendimiento y mayor compromiso con los objetivos asignados por la dirección superior, son aquellos liderados por supervisores que muestran un estilo centrado en los empleados.

Queda confirmado entonces que un estilo de supervisión general, centrado en los empleados es más eficaz que el de la supervisión estricta, centrada en el trabajo.

Tanto la propuesta teórica de la Universidad de Michigan, como su antecesor, el formulado por la Universidad de Ohio, muestran la efectividad del liderazgo como consecuencia de un tipo de comportamiento definido y estructurado, sin embargo, al igual que las teorías precedentes, no considera aspectos del entorno que, por consecuencia lógica es altamente variable y sujeto a cambios provenientes de los aspectos técnicos, estructurales y humanos, los que actúan como variables intervinientes y que puede condicionar el resultado derivado del ejercicio de cualquier estilo de liderazgo, que se pretenda adoptar por los supervisores de cualquier nivel jerárquico.

No obstante lo anterior, los aportes de ambos modelos teóricos pretenden entregar definiciones para dos orientaciones de mayor recurrencia en el ejercicio directivo y que proporcionará las bases para el desarrollo de modelos que definitivamente incorporan en sus planteamientos los aspectos situacionales.

Así mismo, tal como se ha señalado sistemáticamente en esta tesis, la preocupación central es lograr la eficacia, es decir, obtener resultados por medio del compromiso decidido de los seguidores. Esta finalidad conduce a las investigaciones a encontrar alternativas o criterios de acción que contribuyan a optimizar la relación laboral y el clima concomitante.

Por otra parte, la búsqueda de la eficacia, de la productividad y la satisfacción laboral deben incorporar necesariamente los aspectos motivacionales de los seguidores. En tal sentido el análisis del comportamiento de los líderes y su impacto en el rendimiento, involucra necesariamente la consideración de los supuestos que éstos tienen respecto a los seguidores, fundados en sus valores, creencias y en la manera particular de resolver situaciones contingentes, y de qué manera ello incide en la adopción del estilo habitual de liderazgo.

Esta preocupación queda plasmada en la Teoría formulada por Douglas Mc Gregor.

3.2.4 TEORÍA X y Y DE DOUGLAS MC GREGOR:

Los supuestos y opiniones sobre los individuos y la manera de motivarlos suelen influir en la conducta de un líder. Los ejecutivos o supervisores que creen que lo que principalmente motiva

a la gente es el dinero y que los individuos indispuestos o inseguros, se muestran renuentes a cooperar y poseen deficientes hábitos de trabajo, tratan a las personas en correspondencia con estas nociones o supuestos.

Estos ejecutivos o supervisores tienden a utilizar un estilo de liderazgo directivo o autocrático; le dicen a la gente lo que tienen que hacer, dirigen mediante el recurso de indicar a las personas lo que se espera de ellas, de instruir las en el desempeño de sus labores, de insistir en que cumplan ciertas normas y de comprobar que todos se percaten de quien es el jefe. Por el contrario, los jefes que creen que las personas trabajan con ahínco, están dispuestas a cooperar y poseen actitudes positivas, las tratan también de acuerdo con estas nociones, aplicando un estilo en la línea democrática.

Estos planteamientos fueron presentados por Douglas Mc Gregor ¹³, profesor de la Massachusetts Institute of Technology, al editar su libro "The Human Side of the Enterprise", en la década 1950 – 1960. En síntesis plantea que los administradores ejercen un estilo de liderazgo sustentados en criterios preestablecidos que denomina supuesto acerca de las personas, es decir, los ejecutivos y supervisores que piensan que la gente es poco comprometida están adoptando los supuestos de la Teoría X. Por otra parte, sostener que la gente es comprometida y disfruta su trabajo es indicativo de la Teoría Y.

¹³ McGregor Douglas (1994) *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá. McGraw - Hill Editorial Interamericana S.A.

En la Teoría X (con raíces en los conceptos de Frederick Taylor, 1856-1915), se parte de la base que al ser humano, por principio, no le gusta trabajar y por esta razón tratará de hacer lo menos posible. Debido a esta característica del ser humano que no le agrada trabajar, con la mayor parte de la gente es necesario actuar en forma coercitiva, controlada y dirigida, amenazándoles con castigos si no cumplen adecuadamente los objetivos de la organización.

Quienes están de acuerdo con estos planteamientos sostienen que el promedio de los seres humanos prefiere ser dirigido, desea eludir responsabilidades, tiene poco sentido de ambición y para él lo más importante es la seguridad. Las premisas básicas de la Teoría X impiden buscar fórmulas diferentes que permitan llegar a procesos de descentralización, administración por objetivos, liderazgo democrático y supervisión constructiva.

Por otra parte la Teoría Y se sustenta sobre la base de que el gasto de energía mental y física en el trabajo es un proceso normal ordinario, así como lo es el juego y el descanso. Al ser humano promedio no le desagradaba trabajar. En ciertas condiciones, incluso, es una fuente de satisfacción.

De esto se desprende:

- 1) Que los controles rígidos y amenazas de castigo no son los únicos medios con los cuales se pueden obtener los objetivos de la organización. El hombre ejercerá cierto grado de autonomía, tanto en la dirección como en el control, siempre que sea debidamente motivado.
- 2) Que la satisfacción del ego (Yo) y las necesidades de autorrealización pueden ser orientadas directamente hacia los objetivos de la organización.
- 3) Que el ser humano medio aprende, en ciertas condiciones, no solo aceptar sino a buscar mayores responsabilidades.
- 4) Que la capacidad para ejercer un grado importante de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas administrativos, es bastante más común de lo que uno se imagina.

Los conceptos de Mc Gregor destacan también la complejidad inherente a la conducta humana, las personas no se mueven por el impulso de una fuerza única. Buscan, en cambio, muchas satisfacciones, y estas necesidades son dinámicas y cambiantes a medida que la gente crece y se desarrolla. El hecho refuerza la necesidad de una conducta flexible y adaptable por parte del jefe, en lo que se refiere a diferentes estilos de liderazgo.

En este sentido, la consideración del impacto que pueden tener las variables ambientales en el ejercicio del liderazgo, no sólo se relaciona con los aspectos coyunturales propios de la administración de las organizaciones, como producto de su constante interacción con su mercado de referencia y a la necesidad de adaptarse, como respuesta a la evolución permanente experimentada por estos mercados, sino que además, en el plano social significa reconocer que la conducta humana no es estática, sino que evoluciona a niveles de madurez tales que un sujeto puede lograr una expectriz que lo habilite para el desarrollo de un trabajo autónomo.

Al mismo tiempo su disposición para el trabajo puede sufrir alteraciones, derivado de aspectos personales u organizacionales que lo afectan y que impone la necesidad de la dirección de adoptar conductas que atenúen las consecuencias de estos cambios, para lograr la mantención de compromisos y de una alta moral en el grupo de trabajo.

Al hacer una comparación de la teoría presentada por Mc Gregor con las formuladas por los estudios de Ohio y Michigan, es posible constatar que los supuestos acerca de las personas entregan orientaciones bastante claras para comprender las causas que están a la base de comportamientos orientados a la tarea o estructura inicial y hacia las personas o consideración.

Presenta además los desafíos involucrados para intentar cambios de actitudes de los líderes en busca de adaptaciones en sus estilos de liderazgo de habitual preferencia. Sin embargo esto no es todo, pues debemos considerar la experiencia del directivo en la solución de contingencias y en los resultados obtenidos, así como la forma habitual de resolver situaciones emergentes.

Tales experiencias son un argumento poderoso para no querer modificar la forma habitual para ejercer el liderazgo. Esto último es congruente con los planteamientos de Shein ¹⁴, quien establece que existe una forma habitual en que los líderes reaccionan ante los incidentes críticos y crisis empresariales, lo que va configurando un estilo particular de dirección y liderazgo.

¹⁴ Shein, E. (1988). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall

No obstante, probablemente una forma de incorporar los planteamientos anteriores es aceptar el hecho de que los líderes pueden adoptar una gama de estilos que pueden estar en un nivel intermedio o extremo, producto de la combinación o proporción de cuotas de orientación por las personas o una orientación por las tareas o la producción.

En cualquiera de estos casos, el propósito central es entregar alternativas de comportamiento que el directivo pueda adoptar en beneficio de lograr los propósitos organizacionales a través del mejor aporte de los seguidores, gracias a la acción de sus directivos. Tales planteamientos son presentados por Robert Blake y Jane Mouton en su modelo teórico del Grid Administrativo.

3.2.5 EL GRID ADMINISTRATIVO DE ROBERT BLAKE Y JANE MOUTON ¹⁵:

En el esfuerzo por presentar modelos teóricos que permitieran una mejor comprensión de los estilos de liderazgo y lograr fomentar criterios más certeros para ejercer el liderazgo de manera más eficaz, los psicólogos organizacionales Robert Blake y Jane Mouton, entre los años 1964 y

1967, desarrollaron una representación gráfica, de tipo cartesiano, de un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo. Posteriormente este modelo es presentado en forma actualizada en 1991 por Robert Blake y Anne Adams Mc Canse para el desarrollo de programas gerenciales (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

¹⁵ Blake Robert. R. y Mouton Jane. (1999). *El Grid Administrativo Estrategia para el Cambio*, Mexico. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. S.A.

Blake y Mouton denominaron a través de una representación gráfica, modelo de la "Grid o Rejilla Administrativa" donde presentaron los estilos de "preocupación por la relación" y "preocupación por la tarea", que en esencia representan las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" de la Universidad de Ohio, o las dimensiones de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la tarea" de la Universidad de Michigan.

Conforme a lo señalado en un documento preparado especialmente para la capacitación de los ejecutivos en 1968, hasta 1964 los "estilos administrativos" definidos eran el estilo Autocrático, el Democrático, el Laissez-faire, la teoría "X" y la teoría "Y".

Es decir, siempre una posición extrema, siempre en contrapunto. A ellos también hay que agregar los estudios de Ohio y Michigan desarrollados también con anterioridad a la fecha señalada por este autor y que presentan las mismas características.

Interpretando los postulados de Blake y Mouton, se plantea que la labor del ejecutivo en este contexto es perfeccionar un "cultivo" que:

- Promueva y mantenga la realización más eficiente con la mejor calidad y mayor cantidad.
- Sea un permanente incentivo de la capacidad creadora.
- Estimule el entusiasmo por los cambios y las innovaciones.
- Saque ventajas de todos los procesos interactivos.
- Busque y encuentre nuevos desafíos.

La concepción geométrica presentada por Blake y Mouton para plantear su teoría de la "Rejilla Administrativa", trata de analizar la conducta administrativa observada en una organización, a través de la siguiente pregunta:

¿Cómo alcanzar los propósitos de la empresa a través del personal mediante los ejecutivos?

En consecuencia, la consideración de los propósitos organizacionales, el personal existente y sus ejecutivos, se convierten en este modelo en tres ideas básicas:

La primera es "la preocupación por la producción" o el énfasis que los supervisores ponen en alcanzar metas de producción (propósitos). En el amplio sentido, producción es "todo" lo que "debe" realizarse en una organización. Así producción para los niveles inferiores puede ser el número de unidades que deben hacerse en un cierto tiempo para cumplir con un cierto programa de entregas. En los niveles superiores pueden ser estrategias de desarrollo, incorporación de nueva tecnología, definición de políticas y nuevas direcciones para obtener productos innovadores con alto valor agregado, de modo que mantengan el crecimiento y el desarrollo permanente de la organización.

La segunda es "la preocupación por la gente". Aquí pueden considerarse: el grado de responsabilidad inculcado en el personal para desarrollar su objetivo, el grado de respeto o confianza que se le dé al personal, el establecimiento de buenas condiciones de trabajo, la preocupación por una adecuada estructura de remuneraciones y beneficios laterales, seguridad

en el trabajo, relaciones de tipo social entre los componentes del grupo, u otros aspectos centrados en el ser humano.

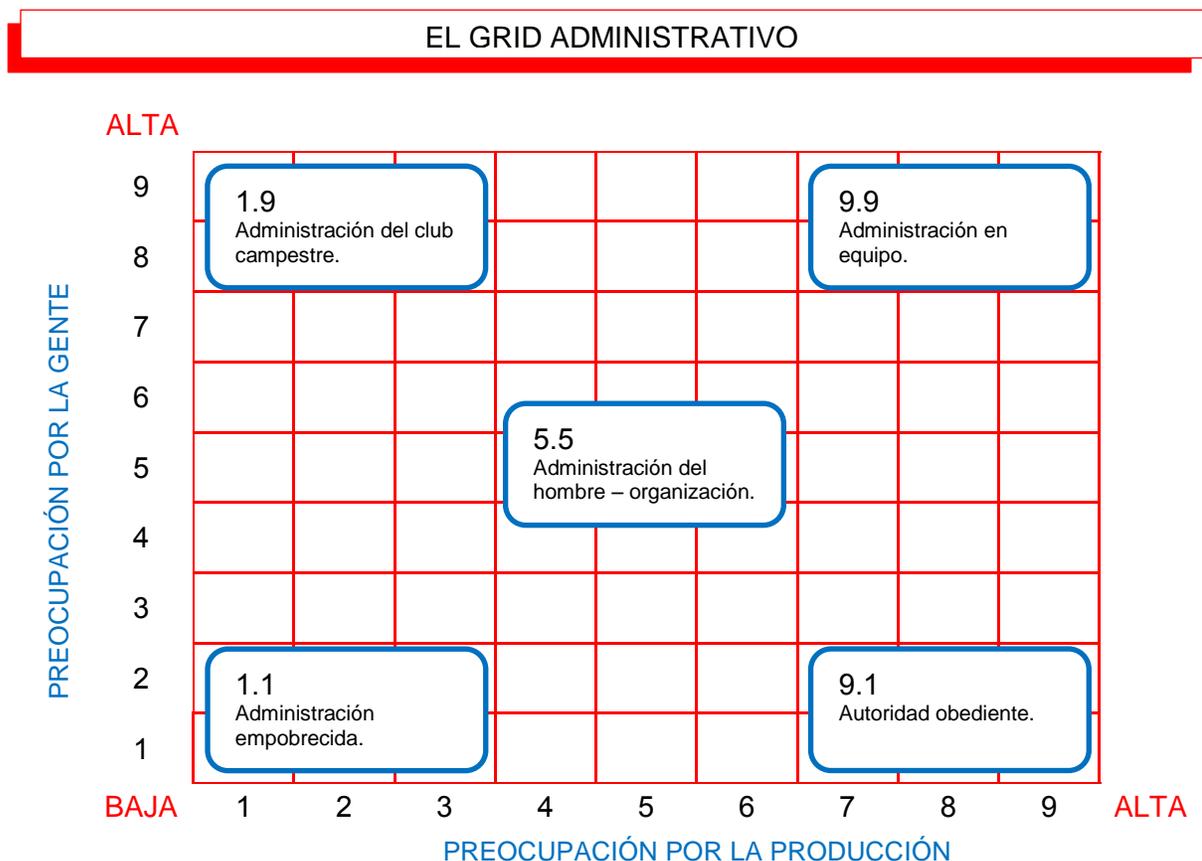
La tercera es la "jerarquía", conceptualizada como la posición del ejecutivo en la estructura organizacional.

Estos planteamientos pretenden destacar la posición del directivo más allá de su rol de administrador, en su posición de líder, toda vez que sea capaz de concebir una visión de lo que la empresa puede y debe hacer, lograr la cooperación de los integrantes de la organización o seguidores a través del logro de una adecuada motivación e infundir en ellos el compromiso que nace de su identificación con esta visión. Ello es un aspecto clave para el logro de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, la "Rejilla Administrativa" analiza la interacción de la "preocupación por la producción" y la "preocupación por el personal" y el tipo de ejecutivo resultante.

Blake y Mouton colocan en el eje de las X la "preocupación por la producción" y en el eje de las Y la "preocupación por el personal" tal como se representa en la figura 3.6.

Figura 3.6 El Grid Administrativo:



En esta rejilla el 1 representa la menor preocupación y el 9 la mayor. Cerca del origen aparece lo que se denomina el ejecutivo 1.1; luego se presenta el 1.9; el 9.1; el 9.9; y el 5.5. El modo como se produce la interacción, fija el concepto de jerarquía de cada ejecutivo. Si bien es cierto los autores del modelo definen 5 posiciones, existen en la práctica un número mucho mayor de combinaciones (9 x 9). En efecto, un mismo ejecutivo frente a diferentes situaciones puede actuar dentro de un cierto rango de actitudes y según sea el medio en que trabaje y el "estilo"

que él adopte serán los resultados que obtenga. Algunos coinciden en la caracterización de cada uno de estos cinco estilos básicos que no siempre se dan en la práctica "químicamente puros".

La síntesis es la siguiente:

El estilo 1.1: Denominado Administración Empobrecida.

- El ejecutivo realiza el menor esfuerzo para efectuar su trabajo. Habitualmente se margina de los problemas de producción y los de su personal. Es muy común verlo en operaciones rutinarias y en posiciones de asesoría.
- Tiende a adoptar un estilo Laissez-faire con su personal.
- Se ciñe estrictamente a "reglas y procedimientos".
- No asume la responsabilidad por los errores que se comenten. Se mantiene conscientemente alejado de los problemas. Evade los conflictos.
- Trata de aislarse tanto de sus seguidores como de sus jefes, mientras menos contacto con ellos tanto mejor.
- Es probable que un ejecutivo que adopte la posición 1.1 busque su desarrollo profesional fuera de la organización o en actividades de tipo social dentro de su propia organización.
- Cuando debe calificar a alguien toma posiciones intermedias no conflictivas.
- Trata de ser neutral en los problemas interdepartamentales.
- La posición 1.1 se produce cuando una persona ocupa una función que no es capaz de cumplir adecuadamente, (le queda grande el trabajo). Ocurre lo mismo si a través de promociones se ubican en mejores posiciones colaboradores a quienes él no reconoce méritos.

El estilo 1.9: Denominado Administración de Club Campeste.

- El ejecutivo presta atención cuidadosa a las necesidades de su personal.
- Con el propósito de tener relaciones satisfactorias, produce un ambiente organizacional y un ritmo de trabajo cómodo y amigable.
- Da gran libertad de acción a sus seguidores en la parte de planeamiento.
- No es partidario de la crítica o de corregir errores adecuada y oportunamente.
- Siempre trata de ayudar a cambio de la lealtad de sus seguidores, partiendo de la base que la gente leal y dedicada realiza sus tareas en buena forma.
- No se preocupa de la responsabilidad y del real desempeño de su gente.
- Según él, la disciplina produce tensiones y éstas se traducen en mayor número de errores. Como resultado existe en general un cierto relajamiento en los horarios, en las salidas dentro del trabajo, en las ausencias y permisos.
- Trata en todo momento de ser agradable con su personal.
- A veces a través del 1.9 se crea un clima tal que trae como resultado buenas metas de producción, metas que han sido fijadas en el fondo por el propio personal.
- El 1.9 trata de crear el ambiente de una "gran familia feliz". A través de los eventos sociales se busca la formación del "espíritu de cuerpo".
- Cuando informa a su superior por lo general se "guarda" las malas noticias y cuando las da lo hace en forma parcial "mirando" la reacción de su superior para no "dejarlo enojado".
- El ambiente que crea el 1.9 es de alta moral de grupo.
- Las comunicaciones en general son informales. Las formales se reducen a un mínimo.
- La capacidad creadora de las personas bajo un sistema 1.9 es baja.
- Su contrapunto es el estilo 9.1.
- Si dentro de la organización se crea un espíritu de cambio, un espíritu renovador, a veces 1.9 es un entusiasta seguidor e impulsor, pues ya el ambiente de cambio ha sido creado por otro grupo (No hay situación conflictiva).

El estilo 9.1: Denominado Autoridad Obediente.

- El ejecutivo de este grupo tiene un solo interés: La producción. Sus conceptos sobre el hombre son similares a los de Taylor, a los de la Teoría "X" de Mc Gregor o al liderazgo autocrático presentado por Lippit, Whaite y Lewin.
- La eficacia de las operaciones resulta del arreglo de las condiciones de trabajo, de tal manera que los aspectos humanos interfieran en un grado mínimo.
- El ejecutivo planifica, organiza, dirige y controla, el subordinado ejecuta.
- No se aceptan los errores. La fuente del error es la persona. Es responsabilidad del Supervisor buscar un culpable. Los seguidores deben pagar sus fallas.
- El ejecutivo de este grupo trata en lo posible que todas las políticas con respecto al personal y producción estén claramente definidas, a fin de seguir los reglamentos sin tener que discriminar o interpretar situaciones, especialmente en lo relativo a personas.
- Prácticamente no existe participación del subordinado en la decisión del ejecutivo. Sus reuniones son para informar, aclarar órdenes, fijar metas.
- Sus comunicaciones son casi siempre "formales".
- Cuando las cosas andan mal trata de investigarlas él, tomando contacto directo con los niveles inferiores si así lo estima conveniente.
- En este ambiente no se tolera el desacuerdo y se detiene cualquier conflictivo de inmediato.

El estilo 5.5: Denominado Administración Hombre – Organización (o a Mitad de Camino).

- El desempeño adecuado de la organización es posible mediante el equilibrio de las necesidades de sacar adelante el trabajo, con el mantenimiento de la moral de la gente a un nivel adecuado. Posiciones extremas deben tratar de evitarse. No es posible buscar la mejor solución que sea simultáneamente compatible con los intereses de la producción y del personal. Esto sería "demasiado ideal".
- El 5.5, parte dándole énfasis a la producción, manteniendo el ejecutivo la responsabilidad del plan, pero a través de un sistema adecuado de comunicación logra dar a entender sus ideas a sus seguidores, recibiendo limitadas sugerencias.
- El 5.5, dirige, motiva y comunica para obtener la realización del trabajo.
- En vez de "obligar" trata de "vender" para obtener. En tal sentido, se explica adecuadamente el propósito de las actividades a desarrollar.
- Los errores hechos por primera vez no son castigados pero no se tolera su repetición. Se acepta en la primera oportunidad "el beneficio de la duda".
- El 5.5, se apoya bastante en reglamentos, precedentes y tradiciones.
- No se exige el cumplimiento estricto de metas. Se acepta lograrla suficientemente, con lo cual se tiende a la mediocridad.
- Habitualmente se considera la opinión de diferentes niveles de seguidores antes de tomar una decisión.
- Se entrega información necesaria para corregir la actitud de los seguidores para hacerla más orientada a la eficiencia en la producción.
- Frente a un conflicto el ejecutivo de este grupo opta por actuar sin demasiadas presiones y aunque sus relaciones son siempre de compromiso y por tanto no son perfectas, ambas partes la aceptan, pues ambos ganan y pierden algo.
- Frente a un conflicto abierto entre dos seguidores actúa muchas veces en forma salomónica, como el caso de un padre frente a un conflicto entre dos hijos.
- El ejecutivo 5.5, cuando evalúa su personal muestra sus puntos débiles y buenos, dando preferencia a estos los últimos y en la mayoría de las veces disminuyendo el efecto de los primeros.

El estilo 9.9: Denominado Administración en Equipo.

- Corresponde a la integración del personal con la producción, lo que trae por resultado crear condiciones que se traducen en una gran capacidad creadora, alta productividad, buena moral a través de un real trabajo en equipo.
- Las soluciones a problemas emerge de las propuestas del ejecutivo y de sus seguidores, los que participan activamente.
- La planificación se obtiene mediante el trabajo conjunto entre el ejecutivo y el personal subordinado que cuente con información relevante en los campos donde se desempeñan, luego con ellos establece metas y fija programas flexibles, lo mismo que procedimientos y reglas y responsabilidades individuales.
- Para ejecutar el trabajo se mantiene al día con los puntos básicos del programa, ejerciendo influencia sobre los seguidores por medio del proceso de identificar los problemas y revisar con ellos las metas y programas cuando sea necesario. Les ayuda a eliminar las barreras que se les produzcan.
- Al término del trabajo evalúa con ellos lo realizado y trata a través de la discusión de ganar experiencia y enseñanza para futuras tareas. Se le da el reconocimiento debido, tanto a los grupos que participaron como al nivel de desempeño de algunos de sus componentes.
- La meta de este grupo es obtener la participación en todo el proceso del trabajo, en la que todos los miembros han puesto lo mejor de sí para su concepción y realización y que ellos se sientan responsables por el conjunto.
- Frente a un error se estudia el problema para conocer su causa, y sacar el provecho correspondiente. Los errores en general son el producto de malos entendidos o información incompleta.
- Las metas no deben ser muy fáciles de alcanzar ya que al no requerir esfuerzo no motivan. Las metas muy ambiciosas que no es posible cumplir son frustrantes. Una vez entendida una meta, el grupo, al tratar de obtenerla, lucha para eliminar todas las dificultades que existan y son estas pequeñas dificultades las que significan una real motivación.
- El ejecutivo 9.9, puede resolver problemas en tres diferentes maneras, según sea el tipo de problema que tiene:
 - 1) Por él mismo: Existen problemas que sólo él debe decidir, sin necesidad ni conveniencia que los demás participen.
 - 2) Uno a uno: El ejecutivo con un determinado subordinado resuelven un problema cuando este tipo de problemas no significa fundamentalmente ninguna interacción lateral.
 - 3) Uno con todos: El con todos sus seguidores ataca la solución de un problema para lo cual hay implicancia del grupo.

Posición del Ejecutivo en la Rejilla Administrativa:

La posición del ejecutivo en el Grid o Rejilla Administrativa no es fija. No está anclado a una posición dada. Por el contrario la idea de estudiar la red administrativa permite analizar qué presiones influyen en un ejecutivo a tomar una posición dada. Existen presiones tanto internas como externas que determinan la posición del ejecutivo en la Rejilla Administrativa.

Tales factores pueden ser los aspectos personales del ejecutivo, como sus supuestos acerca de las personas, sus valores o la forma de enfrentar las situaciones contingentes, o bien los factores económicos, políticos, demográficos, sociales y hasta ecológicos.

El Grid Administrativo elaborado por Blake y Mouton, presenta una mayor amplitud de estilos de liderazgos, dentro de los cuales un directivo puede situarse. No obstante la adopción de un estilo u otro dentro del Grid, responderá básicamente a las condiciones personales del directivo y de acuerdo a su estimación probable de algunos aspectos situacionales. Este planteamiento

busca la adopción del mejor estilo posible para lograr los resultados esperados, pero nuevamente no considera las variables ambientales en profundidad, supeditando la adopción de un estilo a las limitaciones o facultades personales del directivo.

3.2.6 TEORÍA TRIDIMENSIONAL 3D DE REDDIN:

Blake y Mouton analizaron el comportamiento del líder situándolo en un plano, producto de la combinación de dos dimensiones: la preocupación por la producción y la preocupación por las personas, del cual se obtenían al menos cinco diferentes estilos. El profesor William Reddin ¹⁶ de la Universidad de Brunswick, Canadá con estudios en Harvard y MIT, en sus ideas que comenzó a generar en 1960 y publicadas en 1966, agrega una tercera: "la efectividad", o sea, la capacidad para obtener alta productividad, creando lo que se ha dado en llamar la "Teoría 3D".

¹⁶ Reddin, William (1970): *Managerial Effectiveness*. McGraw-Hill, New York.

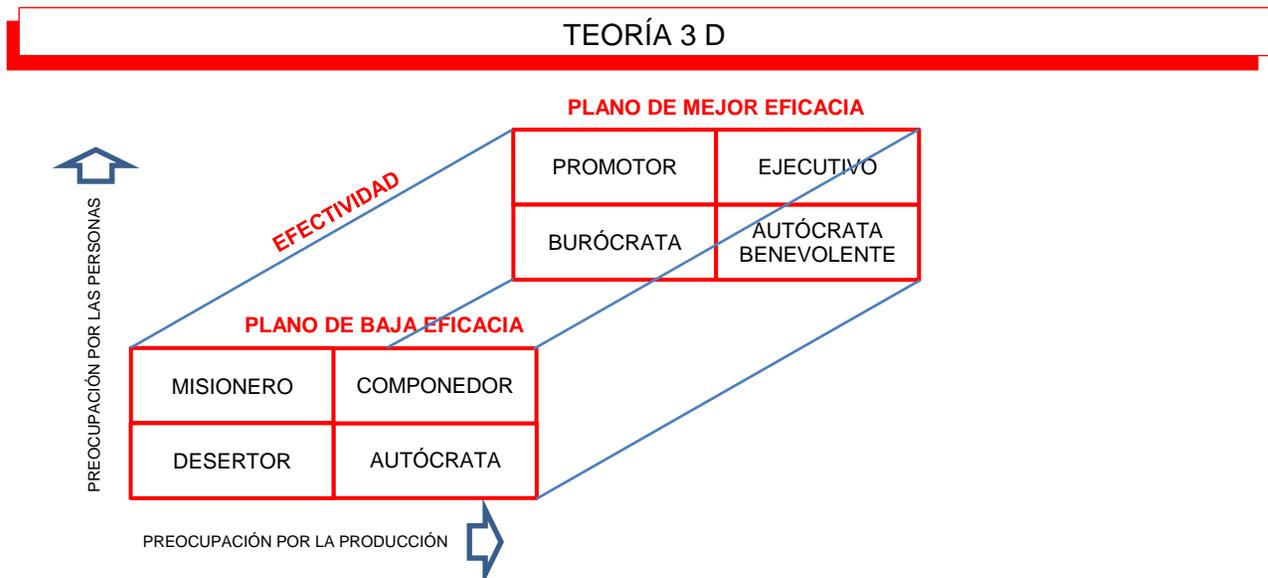
En ella presenta dos planos principales: uno de baja eficacia y otro de alta eficacia. Llega así a formar ocho estilos diferentes:

PLANO DE BAJA EFICACIA:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Desertor. ■ Misionero. ■ Autócrata. ■ Componedor.
-------------------------	--

PLANO DE MEJOR EFICACIA:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Burócrata. ■ Promotor. ■ Autócrata – Benevolente. ■ Ejecutivo.
--------------------------	---

Los ocho estilos resultantes, tienen un cierto paralelismo con los prototipos de ejecutivos presentados en el Grid o "Rejilla Administrativa". Representado en la figura 3.7.

Figura 3.7: Teoría 3 D:



Una explicación de cada uno de los estilos de baja y alta eficacia es presentada, como sigue:

- El Desertor:

No tiene interés alguno en el trabajo ni en la gente. Es "común" en empresas grandes. Es negativo. Produce ineficiencia colectiva porque retiene información útil a otros. Se considera herido e ignorado.

■ El Burócrata:

Es más eficiente que el anterior porque sigue todas las reglas y procedimientos. No le interesa ni el trabajo ni la gente. Él se considera eficiente. Produce pocas ideas, no "empuja por mejorar la producción" ni se preocupa del desarrollo de su personal.

■ El Misionero:

Trata sobre todas las cosas de ser buena persona. Evita todo conflicto. Está convencido que la gente feliz produce más. Maneja su grupo como un club social. Siempre está buscando soluciones para hacer las cosas más fáciles para su personal. No le interesan los controles. Su rendimiento en producción es bajo. En realidad con su técnica de no afrontar las crisis no resuelve ningún problema humano. Está siempre dispuesto a cambiar su manera de pensar y lo que es más grave, está convencido que lo que está haciendo es lo mejor que se puede hacer.

■ El Promotor:

Tiene gran fe en la gente. Es eficiente porque logra motivar a su personal. Su preocupación constante es la de desarrollar el talento de sus seguidores y crea una atmósfera agradable para realizar un buen trabajo. Muchas veces pasa desapercibido en una gran empresa. Conoce claramente los medios para motivar al personal. No le interesa la producción.

■ El Autócrata:

Para él lo más importante es el trabajo. Es ineficiente ya que no tiene ninguna confianza en la gente y eso se trasluce demasiado. Usa la motivación negativa. Aplica las ideas de la Teoría X de Mc Gregor y del estilo autocrático de Lippit, Whaite y Lewin. La gran mayoría de los autócratas lucha permanentemente por la falta de colaboración de sus colaterales, sin darse cuenta que ello es subproducto de su actitud. Contribuye fuertemente a la producción de desertores y gente, que lo único que le interesa es distorsionar la organización.

■ El Autócrata Benevolente:

Es una persona que conoce bien los métodos y reglas de la compañía, conoce muy bien su trabajo y logra realizarlo. Su debilidad es que no conoce bien a la gente y no sabe cómo obtener de ellos el mejor rendimiento.

■ El Componedor:

Reconoce la ventaja de estar preocupado tanto del personal como de la producción. Su ambivalencia y su afán componedor son sus puntos débiles.

Su mayor influencia para resolver un problema se deriva de la última presión recibida. Trata de minimizar problemas inmediatos en vez de maximizar producción a largo plazo. Empuja, pero no muy fuerte. No acepta malas performances pero no espera altas. Perpetúa la mediocridad; considera que la producción óptima es un sueño y considera que un plan debe estar constituido por una serie de compromisos. Quiere vivir y deja vivir.

■ El Ejecutivo:

Es aquel que considera que su trabajo consiste en maximizar el esfuerzo de los demás, tanto en las tareas a corto como a largo plazo. Fija altas metas de producción y performances, pero reconoce que a causa de la existencia de personas con características diferentes, deberá tratar a cada uno ligeramente distinto. Su efectividad para cumplir con las tareas manteniendo un alto nivel de preocupación por el personal es tan evidentes a los demás, que esto sirve de fuerte motivación. Su capacidad para obtener buenos resultados en estas dos orientaciones trae como consecuencia una óptima producción.

Su administración es a menudo "administración en equipo". Reconoce la interdependencia de las funciones y trabaja de tal modo que logra crear un conjunto que opera sin mayores problemas y en forma eficiente. A través de la participación obtiene integración de propósitos.

Logra hacer participar a todos los que corresponde en su planificación, obteniendo así lo mejor de las ideas de todos. Sabe que una persona madura necesita a veces dependencia y otras independencias y que las necesidades de las personas deben interrelacionarse con las metas de la organización, que a veces lo mejor es tomar una decisión y simplemente anunciarla, pero en otras oportunidades el grupo total debe producir una decisión.

El ejecutivo acepta desacuerdos en los problemas de producción. Considera que esto es normal y ventajoso muchas veces. No trata de suprimir, negar ni eludir el conflicto. Sabe que las diferencias pueden "trabajarse" llegando a resultados satisfactorios para el grupo. Él no es un hombre preocupado de la moral del conjunto, pero dada su forma de trabajar ésta es alta.

Es exigente con el cumplimiento de metas. No trata de "diluirl" los errores a través de las decisiones de grupo, sino hace que el grupo se vea íntimamente envuelto, tanto en los errores como en los éxitos.

Reddin fue el primero en añadir la dimensión de eficacia o efectividad a las dimensiones de interés por la producción y preocupación por las personas de los primeros modelos de comportamiento como del de Ohio, Michigan y el presentado por Blake y Mouton.

Los trabajos de este autor plantean que un modelo teórico útil debe reconocer que los diversos estilos pueden ser eficaces o no, de acuerdo a la situación del entorno en el que interactúa la empresa y el mismo líder. De modo tal que el estilo del líder será eficaz cuando sea adecuado a la situación, en caso contrario será ineficaz. En consecuencia, si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, se cumple que cualquiera de los estilos básicos será eficaz o ineficaz, conforme a la situación. De este modo la diferencia entre estilos eficaces e ineficaces no es la conducta concreta del líder, sino su pertinencia en el medio en que se da.

3.3 TEORÍAS DE CONTINGENCIA O SITUACIONALES:

La búsqueda del "mejor" conjunto de rasgos o de comportamientos no ha conseguido descubrir un componente y un estilo de liderazgo válidos para todas las situaciones. De esta manera es cuestionable la premisa de que un estilo particular de liderazgo sea eficaz en todas las situaciones.

En efecto, un líder que adopte un estilo Democrático, dentro del contexto de la teoría de Lippit, Whaite y Lewin, o centrado en la Teoría Y de Mc Gregor o centrado en la consideración en el contexto del Modelo de Ohio, o centrado en las Personas, en el contexto del modelo de Michigan o centrado en el Equipo (9.9) en el contexto de la Rejilla Administrativa de Blake y Mouton o quizá adoptando el rol de Ejecutivo, en el contexto de la Teoría Tridimensional de Reddin (3D), en todos estos casos análogos podrá alcanzar la eficacia con un grupo

determinado de seguidores, en un contexto organizacional determinado y ante un estilo de dirección superior determinadas, lo cual no asegura el mismo resultado en situaciones distintas.

Estos antecedentes apoyan el punto de vista de que el liderazgo eficaz depende de la interacción de la situación y el comportamiento del líder. En tal sentido la identificación o diagnóstico de factores de contexto clave y la determinación de su importancia relativa son tareas difíciles, como lo es también la capacidad de flexibilidad o disposición de adaptación que debe poseer un líder para adoptar distintos estilos, conforme a la situación observada. Así, los autores de las teorías situacionales del liderazgo citan con frecuencia cinco variables:

1. Las características personales del líder o la influencia que éste ejerce.
2. Las características personales de los seguidores.
3. Las características del grupo.
4. La naturaleza de la tarea o características del sector de actividad donde actúa la organización.
5. La estructura del grupo, departamento u organización y sus relaciones de autoridad.

Son numerosos los enfoques sobre el liderazgo orientado a las situaciones que se han publicado y estudiado, en tal sentido en este punto presentaremos los siguientes modelos más destacados: El Enfoque Situacional de Liderazgo de Robert Tannenbaum y Warren Schmidt, propuesto en 1958, la Teoría del Comportamiento del Líder de Argyris, propuesta entre 1957 y 1964, el Modelo de Contingencia de Fiedler, propuesto entre 1967 y 1971, el Modelo de Orientación a los Objetivos de Robert House, propuesto en 1971, el Modelo Líder Participación de Víctor Vroom y Phillip Yetton, propuesto entre 1973 y 1975 y el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard, propuesto en 1977.

3.3.1 ENFOQUE SITUACIONAL DE LIDERAZGO DE ROBERT TANNENBAUM Y WARREN SCHMIDT:

A través del artículo "How to Choose a Leadership Pattern" ("Cómo elegir un modelo de liderazgo"), de Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt ¹⁷ publicado en 1957 para la Harvard Business Review, quedan establecidos los primeros y seguramente uno de los más significativos acercamientos situacionales al liderazgo. En este modelo, el líder elige uno de siete comportamientos de liderazgo de acuerdo con la presencia de tres variables:

- 1) Las características personales del líder o la influencia que éste ejerce.
- 2) Las características personales de los seguidores.
- 3) La situación.

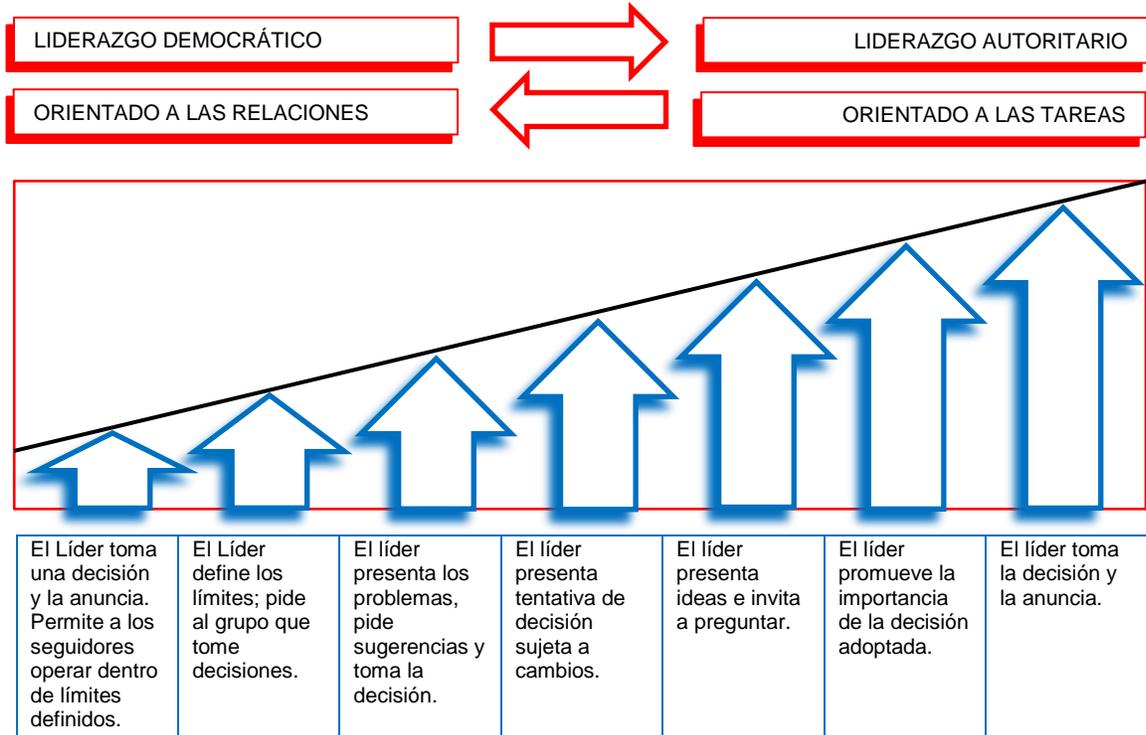
Esta gama de opciones o comportamientos disponibles fluctúa entre dos polaridades, entre las conductas democráticas, u orientadas a las relaciones personales, y las autoritarias, orientadas a las tareas.

¹⁷ Tannenbaum, R. & Schmidt, W. (1980). *La elección de un modelo de dirección*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Los puntos equidistantes de este espectro de decisiones se basa en las suposiciones que se forman los líderes acerca de la fuente de su poder o autoridad y de la naturaleza humana de sus seguidores, expresados ya en los modelos teóricos del comportamiento, referidos al liderazgo Democrático y Autocrático de Whaite, Lippit y Lewin, o a la Teoría X e Y de Mc Gregor, o a los estudios de Michigan y Ohio, respectivamente.

El continuo de comportamiento se presenta en la figura 3.8.

Figura 3.8 El Comportamiento Continuo de Tannenbaum y Schmidt:



Los líderes cuyo comportamiento observado se encuentra al extremo autoritario del continuo tienden a orientarse a las tareas y a usar su poder y autoridad que le concede el cargo para influir en sus seguidores; por su parte, los líderes cuya conducta parece hallarse en el extremo democrático acostumbran orientarse al grupo y por ende brindan a sus seguidores bastante libertad en su trabajo.

Para Tannenbaum y Schmidt ninguno de los extremos es absoluto, pues la autoridad y la libertad nunca son limitadas. Para que el ejecutivo escoja cuál estilo de liderazgo desarrollar en relación con sus seguidores, debe considerar y evaluar tres fuerzas, a saber:

- 1) Fuerzas en el administrador, tales como:
 - Su sistema de valores y convicciones personales: Es decir, su creencia en la capacidad de los seguidores para participar o no en la toma de decisiones. La fuerza de las convicciones del ejecutivo acerca de esta clase de presunciones tenderá a influir en su estilo de liderazgo, en particular en términos del grado de dirección o apoyo.
 - Su confianza en los seguidores: Está influenciada por los postulados que sostiene el ejecutivo basado en la Teoría X e Y de Mc Gregor, respecto a la naturaleza humana. En otras palabras, el grado de control o de libertad que concede a los miembros de su equipo depende de si cree que la gente es en esencia “floja”, poco confiable o irresponsable, o bien que puede ser creativa y autocontrolada en un ambiente adecuadamente motivado; además esta confianza del ejecutivo está relacionada con el grado de conocimientos y competencias demostrada por los miembros de su equipo en cada área de responsabilidad.
 - Sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo: Algunos ejecutivos se sienten cómodos controlando y supervisando. Otros operan con más comodidad en un grupo al que le proporcionan cierta dirección o en el que facilitan las relaciones entre sus

miembros. Otros prefieren delegar y dejar que los miembros del equipo se hagan cargo de problemas y otros aspectos particulares.

- Sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas: Este aspecto tiene un impacto definitivo en la voluntad del ejecutivo de ceder el control de las decisiones a otros en un ambiente de incertidumbre. Lo importante aquí es la tolerancia del ejecutivo a la ambigüedad.

Es importante reconocer que los gerentes tienen estilos diferentes de liderazgo, pero también se debe tener presente que el estilo no está en lo que piensan los líderes de su comportamiento en cada situación, sino en cómo perciben los demás (y en particular sus seguidores) su conducta. En este sentido, si los seguidores de un supervisor o jefe de mando medio piensan que es un líder firme y orientado a las tareas, no tiene importancia el que éste piense que su estilo es democrático y orientado a las relaciones personales. De esta forma sus seguidores se conducirán de acuerdo con la forma en que lo perciben y, en este caso, lo tratarán como si fuese un líder firme y orientado a las tareas.

2) Fuerzas en los seguidores, tales como:

- Su necesidad de libertad o de orientación superior.
- Su disposición de asumir responsabilidad.
- Seguridad en la incertidumbre o su tolerancia a la ambigüedad.
- Su interés por el problema o por el trabajo.
- Su comprensión e identificación del problema o las metas de la organización.
- Sus conocimientos y experiencia para resolver el problema.
- Su expectativa de participación en las decisiones.

Es importante considerar los estilos de los seguidores no solo porque, en definitiva validan la legitimidad del líder, sino porque como grupo son los que en realidad deciden qué tanto poder personal tendrá. Por lo tanto será conveniente que los líderes, de cualquier nivel jerárquico en la organización deban adaptarse, al menos por un tiempo, al comportamiento actual de sus seguidores, estableciendo modificaciones graduales a largo plazo para conseguir lo que se espera de ellos.

En este sentido, la influencia gradual del líder sobre sus seguidores estará fundado en la competencia de éste sobre temas de interés colectivo y su capacidad para comprometer al grupo en el cumplimiento de objetivos organizacionales, evaluando en todo momento la efectividad de su posición en el continuo de estilos definido en este modelo teórico, en función de los efectos observados en los seguidores.

3) Fuerzas en la situación, tales como:

- Tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices.
- La eficiencia del grupo de seguidores.
- El problema a ser resuelto o la complejidad del trabajo.
- La prioridad del tiempo.

La influencia de la situación, como se ha venido enunciando a través de este documento, es una variable de gran relevancia. Por una parte los factores coyunturales asociados a la evolución de la organización, en busca de una adecuación permanentemente a las exigencias del medio, en concordancia con los valores y tradiciones promovidas por sus fundadores o la dirección superior, exhiben una forma particular de liderazgo, respaldada fundamentalmente por la experiencia, muchas veces exitosa, de la aplicación de un estilo u otro de liderazgo para

superar los desafíos impuestos a la organización, para desarrollar productos con valor agregado, obtener estructuras de costos racionalizada en busca de precios competitivos o para mantener un posicionamiento de mercado que le permita lograr el margen de rentabilidad enunciado en las políticas corporativas.

No obstante tales orientaciones directivas no siempre consideran el efecto en los seguidores ni el grado real de compromiso logrado en ellos. Más aún, no tenemos la certeza de que tal estilo de liderazgo imperante sea equivalente al estilo de liderazgos característicos del actuar de las jefaturas en cargos de nivel jerárquico intermedio.

Por otra parte, un aspecto no menos importante es el referido al comportamiento humano, no solo por la expresión de conductas sino que además por los aspectos emocionales involucrados en su propio enfrentamiento e interpretación de la realidad. En tal sentido es imposible soslayar el impacto que tiene las variaciones de la conducta de los seguidores, lo que a su vez reaccionan ante eventos personales o grupales, situación que afecta inevitablemente los grados de compromiso, eficiencia, capacidad de reacción ante eventualidades o desafíos, y la regularidad de la operaciones de la organización.

En estos casos y en los que se han explicado en los puntos precedentes, se constata que el estilo adoptado por los líderes debe ser el resultado de una cuidadosa ponderación y análisis de lo que hemos llamado convenientemente variables coyunturales. Tales consideraciones pueden promover el respaldo de los seguidores, validando de esta forma el poder personal de quien tiene la responsabilidad de dirigir las actividades organizacionales.

Finalmente, Hersey, Blanchard y Johnson, proporcionan conclusiones que buscan establecer algunos criterios para adoptar un estilo de liderazgo u otro. Concluyen que:

- 1) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, el liderazgo es generalmente limitado y sujeto a controles por el jefe, quien se sitúa en un estándar de liderazgo próximo al extremo derecho del gráfico.
- 2) Un líder puede asumir diferentes estándares de liderazgo para cada uno de sus seguidores, de acuerdo con las fuerzas antes mencionadas.
- 3) Para un mismo subordinado, el líder también puede asumir diferentes estándares de liderazgo, conforme a la situación que se presenta. En situaciones en que el subordinado presenta un alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones, pero si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, el líder puede imponerle mayor autoridad personal y menor libertad en el trabajo.
- 4) El comportamiento de los ejecutivos proviene de la interacción de estilo y expectativas. En este sentido, tal como se señala en el primer punto, cuando se espera que un cargo o posición deba desempeñar tareas estructuradas, con un escaso margen a la creatividad dada la naturaleza de sus funciones, los seguidores serán habitualmente supervisados en forma estrecha, asumiendo una posición Autocrática, o sustentada en la Teoría X de Mc Gregor. Al contrario si estamos frente a una posición donde se tiene la expectativa de que posea una amplia potencialidad de innovación o necesidad de ser desempeñada con creatividad, la supervisión suele ser Democrática o sustentada en la Teoría Y de Mc Gregor.

No obstante lo anterior, creemos que tales criterios no son suficientes para adoptar un estilo de liderazgo que ofrezca altas probabilidades de éxito, puesto que no considera la posibilidad de realizar un diagnóstico situacional de las condiciones imperantes en un momento dado, ni entrega metodologías que posibiliten este análisis. Al considerar las fuerzas de los seguidores, uno de los criterios que sustentan la decisión de adoptar un estilo de liderazgo determinado, es necesario profundizar en las causas que pueden estar a la base de algunos comportamientos

observados en los seguidores. Para ello Chris Argyris propone la existencia de lo que ha llamado “Madurez Psicológica” para comprender la necesidad de autonomía y otros aspectos propios de la conducta de los seguidores en los ambientes organizacionales.

3.3.2 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO DEL LÍDER DE CHRIS ARGYRIS:

Entre los años 1957 y 1964 Argyris ¹⁸ propone un modelo teórico que viene a representar su pensamiento, orientado a mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización, basado en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente que está en ella se beneficiarían.

¹⁸ Argyris, C. (1991). *Intervención Teoría y Método: Una vista de la ciencia del comportamiento*, Harvard Business Review.

Para analizar la situación, Chris Argyris comparó los valores piramidales burocráticos (la contraparte organizacional de los supuestos sobre la gente de la teoría X de Mc Gregor) y los valores que dominan a la mayor parte de las instituciones humanistas y democráticas (el equivalente de la postura de la teoría Y de Mc Gregor)).

En estos primeros estudios, Argyris encontró prueba de que los valores con los cuales funcionan la mayoría de las organizaciones (valores piramidales) tienen la tendencia a asumir que en los seguidores existe o que se puede producir un nivel de inmadurez psicológica, considerándolos irresponsables y dependientes.

Estos supuestos conducen a relaciones pobres, superficiales y recelosas. Como estas relaciones no permiten la expresión libre y natural de los sentimientos, son falsas, y dan por resultado un descenso en la competencia personal. En consecuencia, sin competencia interpersonal o carente de un ambiente psicológicamente estable y seguro, la organización es un caldo de cultivo para la desconfianza, los conflictos entre grupos, la rigidez, u otras manifestaciones, que por su parte disminuyen la capacidad de la organización para resolver los problemas.

Argyris considera que el líder tiene la tendencia a reforzar consciente o involuntariamente esos valores y esos supuestos que le dificultan al líder o a la organización en general desarrollar mayor madurez psicológica. Además, si la organización se adhiere a valores democráticos y humanistas, según Argyris se desarrollarán relaciones confiadas y auténticas que aumentarán la competencia personal, la cooperación entre los grupos y la flexibilidad, entre otros aspectos, así como la eficacia de la compañía. En este ambiente se trata a las personas como seres humanos.

Tanto los miembros como la propia organización tienen la oportunidad de desenvolver todo su potencial y hay esfuerzos por hacer que el trabajo sea apasionante y estimulante. La adopción de estos valores implica tratar a cada quien como una persona con necesidades complejas, todas importantes para su trabajo y su vida y brindar a los miembros de la empresa oportunidades para influir en su relación con el trabajo, la organización y el entorno. De acuerdo a lo señalado por Argyris se requieren siete pasos en la personalidad de los individuos para que se conviertan en gente madura:

Primero: Los individuos pasan de un estado pasivo en la infancia al estado de creciente actividad de los adultos.

Segundo: Los individuos se desarrollan desde un estado de dependencia de los demás cuando niños hasta un estado de relativa independencia como adultos.

Tercero: Los individuos se conducen de unas cuantas maneras cuando niños, pero como adultos lo hacen de muchas formas.

Cuarto: En la infancia los individuos tienen intereses erráticos, casuales y superficiales, pero adquieren intereses más profundos y fuertes como adultos.

Quinto: La perspectiva temporal de los niños es muy estrecha, reducida sólo al presente, pero cuando maduran se dilata para incluir al pasado y al futuro.

Sexto: En cuanto niños, los individuos están siendo seguidores a todos los demás, pero al crecer avanzan a posiciones de igualdad o superioridad.

Séptimo: En la infancia los individuos carecen de la conciencia del "yo", mientras que de adultos no sólo son conscientes, sino también capaces de controlarlo. Argyris afirma que estos cambios ocurren en un continuo y que la personalidad "sana" transita desde la "inmadurez" a la "madurez".

Argyris anota que la mayoría de los ejecutivos que ha observado funcionan con dos teorías diferentes:

- A. Una teoría que se predica, conformada por los fines, los supuestos y los valores que según lo que la persona dice, guían su conducta.
- B. Una teoría que se practica, conformada por los supuestos implícitos que en realidad guían la conducta observada. Las teorías que se predicen varían grandemente entre autocráticas y participativas pero cuando al líder se le observa en grupo, resulta que las teorías que practican reflejan casi uniformemente lo que Argyris llama el Modelo I.

El Modelo I: Se basa en cuatro supuestos, que el autor denomina variables dominantes:

- 1) Que un objetivo se debe lograr tal y como está establecido.
- 2) Que se debe ganar en lugar de perder.
- 3) Que se debe evitar al máximo los sentimientos negativos que se puedan presentar en una relación.
- 4) Que hay que ser racional y minimizar cualquier emotividad.

Estas variables dominantes, según Argyris, conllevan a un comportamiento que tiende a controlar a otras personas, aumentando la seguridad en el cumplimiento de metas y reduciendo la posibilidad de confrontar problemas altamente emocionales. Si otras personas son confrontadas, lo obtenido será situarse en una posición defensiva. El resultado final es lo que el autor describe como un proceso en el que se crea la situación para confirmar sus propias premisas, pero sin descubrir nunca si esas premisas son válidas o no.

Si se parte del supuesto de que es malo confrontar a la gente porque el hacerlo suscita un comportamiento emocionalmente defensivo, es posible que en lugar de aprender a manejar la situación sin poner a los demás a la defensiva, confirme el supuesto y decida evitar toda confrontación. En resumen, los supuestos en los que se basa el modelo nunca se podrán comprobar públicamente y por consiguiente, el líder no podrá tampoco adoptar un comportamiento potencialmente más efectivo. Como resultado de este planteamiento el líder puede recibir entrenamiento para ser, por ejemplo, más participativo, sin embargo ello no asegura contar con respuestas inmediatas por parte de los seguidores.

En efecto, si el Modelo I de comportamiento se ubicara en el extremo autocrático de la escala del liderazgo, Argyris estaría diciendo que el líder será culturalmente incapaz de comportarse

participativamente, en el sentido completo de la palabra, aún si creyese en la participación y dijera que es su estilo preferido. La participación requiere un determinado grado de apertura hacia los sentimientos de los demás y hacia los propios y es precisamente esa disposición la que al líder, dentro del contexto organizacional, le cuesta más trabajo alcanzar.

El Modelo II: Argyris propone que las organizaciones saldrían mejor libradas si el líder pudiera aprender a comportarse de acuerdo al Modelo II, que está orientado por premisas diferentes:

- 1) Que la acción se debe basar en información válida, es decir resguardando la claridad de las expectativas.
- 2) Que la acción debe estar orientada por una elección libre e informada, es decir, a través de acciones democráticas.
- 3) Que la acción debe estar basada en un compromiso interno con la elección y un seguimiento constante de la implementación de esa elección.

Con este modelo teórico Argyris propone cambiar algunos de los valores culturales de donde se derivan los supuestos sobre competencia, racionalidad y no confrontación de sentimientos negativos. Estos argumentos planteados en el modelo teórico de Argyris quedan plenamente respaldados al examinar la apatía generalizada del trabajador y la falta de esfuerzo en la industria, que, en muchos casos, es producto de prácticas administrativas de las organizaciones que le impiden madurar. Se le permite al seguidor un control mínimo de su ambiente y se fomenta la pasividad, la dependencia y la subordinación; por lo tanto, lo que resulta es un comportamiento inmaduro.

En el centro de estos conceptos se encuentra la noción de que el poder y la autoridad deben estar en manos de unos cuantos en la cima de la organización y, así, quienes se hallan en las partes más bajas de la cadena de mando son controlados estrictamente por la administración o por el propio sistema. La especialización en la tarea lleva con frecuencia a la sobre simplificación del trabajo, de modo que se vuelve repetitivo, rutinario y poco estimulante.

El liderazgo es directivo y orientado a las tareas. El gerente toma las decisiones acerca del trabajo y los empleados sólo las ejecutan. Este liderazgo asume entonces controles administrativos como presupuestos, ciertos sistemas de incentivos, y procedimientos de operación predeterminados que pueden restringir la creatividad y la iniciativa de los trabajadores.

Finalmente Argyris opina que estos conceptos de organización formal conducen a suposiciones sobre la naturaleza humana que son incompatibles con el desarrollo apropiado de la madurez en la personalidad humana. Observa una clara inconsistencia entre las necesidades de una personalidad madura y las organizaciones formales tal como existen hoy, y pretende que, como suele prevalecer la teoría clásica de la administración (basada en los planteamientos de la Teoría X de Mc Gregor), se creen para los trabajadores papeles infantiles que frustran su desenvolvimiento natural.

Los planteamientos de Argyris, entregan criterios atendibles al referirnos a la distinción entre los estilos básicos de liderazgo, respecto a los autopercebidos por los propios líderes.

Es más, queda de manifiesto que el verdadero estilo de liderazgo no es precisamente el apreciado por el mismo directivo sino, como ya se ha dicho anteriormente, es aquel apreciado por los seguidores, quienes se ven enfrentados a los efectos que ciertas conductas del directivo tienen sobre ellos. Por otra parte, otro aspecto que se desprende de la propuesta de Argyris es la prevalencia de los valores, creencias, tradiciones o ritos de la empresa por sobre los criterios técnicos propuestos. Es decir, los postulados de un modelo teórico, por muy bueno que sean,

no serán suficientes para erradicar los criterios internalizados en las organizaciones y que más bien, responden a concepciones culturales cuya evolución, en dirección a asimilarse con estos modelos provenientes de países desarrollados, significan un prolongado tiempo de maduración.

Al respecto es interesante considerar el resultado del comportamiento de los gerentes y líderes de nuestro país, que confirman la existencia de obstáculos culturales que impiden considerar a los seguidores de las organizaciones como maduros psicológicamente, bajo los planteamientos de Argyris.

Al respecto se señala que por lo general el seguidor de nuestro país es inseguro al momento de asumir responsabilidades, tendencia que disminuye a medida que los seguidores tienen un mayor nivel de preparación. Es adverso a la crítica, lo que viene a confirmar la creencia del líder de que es necesario evitar toda confrontación. Esta aversión a la crítica sólo puede verse atenuada en la medida que existe confianza en las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado.

Es más proclive a las estructuras normativas, como una forma de satisfacer su necesidad de certidumbre. Busca modelos en el extranjero más que en su propio país, lo que revela un déficit importante en la identidad.

Prefiere improvisar que planificar por el hecho de orientarse más al presente que al futuro, aun cuando esta tendencia se ve atenuada en la medida que se observen mejores niveles de preparación educacional. En el plano social, se evidencia en el seguidor la búsqueda por generar vínculos personales con sus jefes, lo que hace difusa la definición de expectativas de compromiso y rendimiento. Se tiende a valorar una forma de relaciones asimétricas, por la necesidad de poder de unos pocos sobre la masa trabajadora y por la necesidad de dependencia y certidumbre que demuestran los seguidores.

Finalmente, lo más destacable, espera que le digan las cosas, lo que privilegia la creencia de la empresa de que las relaciones autocráticas son siempre más eficaces, haciendo difícil la adopción de otros estilos por muy convincentes que sean los modelos teóricos presentados, probablemente una forma de consenso entre lo que se espera del líder, independiente de los aspectos culturales y lo que se reconoce como características de la situación, donde se ejercerá el liderazgo, sea plantear un modelo que independice ambos factores. Para estos efectos el logro de la afectividad puede obtenerse en la medida que coincidan las características del estilo de liderazgo comúnmente adoptado por un directivo y las características de la situación.

Tal propuesta es presentada por Fred Fiedler.

3.3.3 MODELO DE CONTINGENCIA DE FIEDLER:

Fred Fiedler ¹⁹ es considerado como el padre de la Teoría y el Modelo de Contingencia del Liderazgo. Sostiene que el liderazgo exitoso depende de la coincidencia entre el estilo del líder y las demandas de la situación.

¹⁹ Fiedler, Fred E, (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill.

En otras palabras, la eficacia del estilo de liderazgo, dependerá de la situación con la cual deberá enfrentarse quién ejerza un cargo de mando. Esto impone la necesidad de que el sujeto en un cargo de mando deba conocer a priori cuál es su estilo predominante de liderazgo, el que debe estar en concordancia con su sistema de valores, confianza en el compromiso de los empleados, sus preferencias personales, en el sentido de qué tan cómodo se sienta en una determinada posición de líder y su forma particular de enfrentar situaciones emergentes con alta

demanda de oportunidad y exactitud en las respuestas entregadas. Así mismo debe ser capaz de diagnosticar la situación particular en que se encuentra, y posteriormente buscar las coincidencias entre estos dos aspectos.

Esta proposición implica que el líder puede tener la facultad de modificar los aspectos del entorno que sean necesarios para hacerlos concordantes con su forma particular de liderar, o de lo contrario, al encontrarse con situaciones que le impidan tales ajustes, ceder el papel de liderazgo a otra persona cuyo estilo coincida con la situación.

a) Identificación del Estilo de Liderazgo:

Para determinar el estilo básico del líder, Fiedler elaboró un cuestionario que denominó “Escala de Menor Preferencia por un Compañero de Trabajo” (EMPCT) o también “Compañero Menos Apreciado” (CMA) para medir dos estilos de liderazgo:

- ➔ El liderazgo centrado en la tarea (control, estructura).
- ➔ El liderazgo centrado en la relación (pasivo, considerado).

El cuestionario contiene 16 pares de adjetivos contrastantes (como agradable – desagradable, eficaz – ineficaz, extrovertido – introvertido, apoyador – hostil). Las alternativas formuladas en el cuestionario estimulan a la persona que piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido, y que describa a la persona con la que menos disfrutó el trabajo en conjunto, calificándolo en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 pares de adjetivos contrastantes.

Con esta actividad Fiedler sostiene que como producto de las respuestas entregadas por las personas que contesten este cuestionario se puede determinar su estilo de liderazgo básico o predominante. Si se describe al compañero menos preferido en términos relativamente positivos (una alta calificación EMPCT), entonces la persona que contesta está interesada principalmente en tener buenas relaciones personales con este compañero.

Esto quiere decir, en palabras de Fiedler, que la persona analizada está más “orientada a las personas” o a la relación. En caso contrario, si se ve al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorables (una baja calificación EMPCT), la persona que contesta está interesada principalmente en la productividad, por lo que se denominará “orientado a la tarea”.

b) Definición de la Situación:

Fiedler propone tres factores situacionales para determinar si los líderes con alto o con bajo EMPCT son más tendentes a alcanzar la eficacia:

Relaciones “líder-seguidores”, “estructura de la tarea” y “poder del puesto”.

- **Relación Líder – Seguidores:** Corresponde al grado de aceptación del líder por parte de sus seguidores y es la determinante más importante de la eficacia del líder. El líder que se lleva bien con sus empleados y cuya experiencia y capacidad para lograr la realización de las labores son respetadas, no tiene que recurrir mucho a la autoridad formal. En cambio el líder que no cuenta con la simpatía de sus empleados, a quien no se le tiene confianza y que parece carecer de peso en la organización debe echar mano de su poder legítimo y de coerción para conseguir que los demás desempeñen sus tareas.
- **Estructura de la Tarea:** Es el grado en que un trabajo es rutinario, sujeto a estándares de desempeño claramente definidos, así como a detalladas instrucciones sobre su realización. Por el contrario, las labores complejas y no rutinarias suponen para líder y

seguidores muchas alternativas de realización; en este caso se carece de lineamientos claros para la ejecución de las labores, por lo que el líder debe guiar y dirigir a los empleados. De acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donnelly, la ponderación de esta dimensión está sujeta a las siguientes consideraciones: “claridad de los objetivos y claridad en su difusión a quienes van a realizar las tareas encomendadas”; “variedad de medios para conseguir los objetivos”; “grado en que se puede demostrar lo “correcto” de las soluciones o de las decisiones tomadas en un trabajo recurriendo a normas, procedimientos o mediante retroalimentación de jefes superiores” y, “especificidad de la decisión”, es decir, el grado en el que se presenta generalmente más de una solución correcta.

- El Poder del Puesto: Es el grado en el que un líder posee poder legítimo, coercitivo y de retribución. La posesión pronunciada de este tipo de poder hace más fácil para un líder ejercer influencia en sus seguidores; en cambio sí es deficiente, se complica la tarea del líder, ya que lo obliga a recurrir a fuentes de poder personales, más que organizacionales.

Tanto desde puntos de vista teóricos como intuitivos, la relación interpersonal líder-seguidor tiende a ser la variable más importante para determinar el poder y la influencia.

Este factor indica el grado de confianza y respeto que los seguidores sienten por el líder. La influencia del líder depende en parte de la aceptación de sus seguidores. Si éstos siguen al líder por su carisma, su autoeficacia o por el respeto mutuo, el líder no tendrá necesidad de apoyarse en la estructura de trabajo o en una postura de poder.

Sin embargo, si los seguidores no confían en el líder y lo ven de forma negativa, la situación será mucho menos favorable en la teoría de Fiedler.

c) Evaluación del Modelo:

Los planteamientos del Modelo de Contingencia de Fiedler poseen limitaciones que se derivan tanto de su formulación como de su viabilidad de aplicación en situaciones económicas emergentes.

En primer lugar, las variables situacionales (relaciones líder – miembros, estructura de tareas y poder) son difíciles de determinar con claridad y por lo tanto su consideración queda sujeta al juicio valórico del evaluador.

En segundo lugar, en este modelo se presta escasa atención a las características de los seguidores; el hecho de que sean profesionales, o personal operativo puede tener gran importancia en la determinación del estilo por adoptar.

En tercer lugar, este modelo se basa en el supuesto de que el líder posee las habilidades necesarias para dirigir competentemente los esfuerzos de sus seguidores. Pero si el líder carece de las habilidades básicas de liderazgo, es poco probable que los demás lo respeten o confíen en su juicio, lo que invalida las variables situacionales.

Finalmente, la lógica en la que se basa la escala de EMPCT es cuestionable puesto que carece de la debida confiabilidad.

A lo anterior es importante agregar que la consideración de un estilo de liderazgo básico de mayor recurrencia de aplicación por parte del líder, que a la vez se configura como una cualidad estable, no sujeta a cambios, lo hace limitado para el logro de resultados en diferentes entornos. Esta deficiencia queda respaldada ante la imposibilidad de modificar los aspectos

situacionales para adecuarlos exactamente a la medida de las cualidades del líder, debido a que muchas veces las dificultades presentadas son de orden estructural, sindical y de coyuntura económica, entre otros importantes aspectos.

Figura 3.9: Modelo de Contingencias de Fiedler:

CMA = Compañero Menos Apreciado.

	RELACIONES LÍDER SEGUIDOR	ESTRUCTURA DE LA TAREA	PODER DE POSICIÓN DEL LÍDER	LÍDERES MÁS EFECTIVOS	CONTROL DE LA SITUACIÓN
1	BUENO	ESTRUCTURADA	FUERTE	BAJA CMA	ALTO
2	BUENO	ESTRUCTURADA	DÉBIL	BAJA CMA	ALTO
3	BUENO	NO ESTRUCTURADA	FUERTE	BAJA CMA	ALTO
4	BUENO	NO ESTRUCTURADA	DÉBIL	ALTA CMA	MODERADO
5	BUENO	ESTRUCTURADA	FUERTE	ALTA CMA	MODERADO
6	DEFICIENTE	ESTRUCTURADA	DÉBIL	ALTA CMA	MODERADO
7	DEFICIENTE	NO ESTRUCTURADA	FUERTE	ALTA CMA	BAJO
8	DEFICIENTE	NO ESTRUCTURADA	DÉBIL	BAJA CMA	BAJO

3.3.4 MODELO DE ORIENTACIÓN A LOS OBJETIVOS DE HOUSE:

Desarrollada por Robert House ²⁰ alrededor de 1971, la Teoría o Modelo de la Orientación a los Objetivos es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae elementos clave de las investigaciones del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio (Estructura inicial y consideración) o La Universidad de Michigan (Líder centrado en la Tarea y Líder centrado en las Persona) y la Teoría Motivacional de las Expectativas de Víctor Vroom (ésta señala que el comportamiento motivado de los seguidores crece aún más si hay una relación positiva entre buen desempeño y resultados o recompensas, en particular si son valorados por éstos).

²⁰ House R.J. (1977) *Path – Goal Theory of Leadership*. Southern Illinois University Press.

El aspecto central del Modelo de Orientación a los Objetivos de House radica en que el rol del líder es aumentar el número y el tipo de recompensas a sus seguidores, especificar claramente las tareas y aclarar las formas en que se pueden obtener esas. Ello significa que el líder debe ayudar a los seguidores a adoptar expectativas realistas y a reducir las barreras que impiden el cumplimiento de los objetivos previstos identificando para ello las rutas o medios, por las que los seguidores puedan obtener satisfacción laboral y elevar su desempeño.

Por ejemplo, aconsejar a los empleados sobre sus posibilidades de ascenso y ayudarles a eliminar las deficiencias en su trabajo para que el ascenso se convierta en una posibilidad realista es con toda seguridad una conducta apropiada de liderazgo. En consecuencia el líder debe procurar en todo momento la motivación de sus seguidores y ayudarlos a alcanzar sus más importantes objetivos laborales.

Para este efecto el estilo específico de comportamiento de liderazgo que se adoptará debe determinarse a partir de dos variables de contingencias: las características de los empleados y las características de las tareas. Esta formulación establece que para ser eficaz, un líder debe seleccionar el estilo más adecuado a una situación particular y a las necesidades de los seguidores.

De esta forma, no es la situación la que debe cambiar para lograr una mayor eficacia, como en el Modelo de Contingencia de Fiedler, sino que es precisamente el líder el que debe adaptar su

estilo de liderazgo conforme a las características más relevantes observadas en el entorno inmediato de gestión. Esta cualidad impone la necesidad de que el líder se convierta en un buen diagnosticador de ambientes y además que posea la suficiente flexibilidad y disposición para adoptar distintos modos de liderazgo en busca de una mayor efectividad.

Para el logro de estos cometidos, el líder debe adoptar una de cuatro conductas específicas (directiva, de apoyo, participativa y de logros), en función de tres actitudes subordinadas (expectativas sobre las relaciones esfuerzo – rendimiento – recompensa, satisfacción en el trabajo y aceptación del líder).

- ➔ El Líder Directivo: Tiende a hacer saber a sus seguidores qué se espera de ellos, programar el trabajo a realizar y proporcionar una guía específica de cómo cumplir las tareas (similar a la Estructura Inicial de los estudios de la Universidad Estatal de Ohio).
- ➔ El Líder Apoyador: Trata a sus seguidores como a iguales, es amistoso y muestra su interés por las necesidades de los seguidores (en esencia, es sinónimo de la dimensión de Consideración de la Universidad Estatal de Ohio).
- ➔ El Líder Participativo: Consulta a sus seguidores y considera sus sugerencias e ideas antes de tomar una decisión.
- ➔ El Líder Orientado a los Logros: Establece objetivos retadores, espera que sus seguidores tengan el rendimiento más alto posible y busca continuamente mejoras de ese rendimiento.

Figura 3.10 Modelo de Ruta – Meta de House:

SITUACIÓN		ESTILO DE LIDERAZGO		IMPACTO EN SEGUIDORES		RESULTADOS
Carencia de seguridad en sí mismo de seguidores. Los seguidores presentan déficit en la expectativa de autoeficacia.		DE APOYO		Incremento de la seguridad en la realización de tareas.		Mayor esfuerzo. Elevación de la satisfacción laboral y el desempeño. Menos conflictos. Incremento en la curva de esfuerzos.
Falta de interés en el trabajo. Disminución en el compromiso de los seguidores.		ORIENTADO A LOGROS		Compromiso con el establecimiento de metas ambiciosas pero alcanzables.		Mayor desempeño. Mayor satisfacción laboral.
Compromiso con el establecimiento de metas ambiciosas pero alcanzables.		PARTICIPATIVO		Precisión de la necesidad de los seguidores de hacer sugerencias y participar.		Mayor desempeño Mayor satisfacción. Menor rotación.
Tareas poco estructuradas. Labores ambiguas.		DIRECTIVO		Precisión de la vía para la obtención de retribución.		Mayor desempeño. Mayor satisfacción laboral.

a) Factores Situacionales:

Los aspectos situacionales están determinados por las conductas exhibidas por los seguidores, las que están en consonancia con características personales (Relación: Esfuerzo – Rendimiento – Recompensa) y las presiones o demandas del entorno con que deben actuar los seguidores para cumplir satisfactoriamente las tareas propuestas, asociadas principalmente a la satisfacción en el trabajo y aceptación del líder.

La Relación: Esfuerzo – Rendimiento – Recompensa, como característica personal importante, se explica por la percepción del subordinado de su propia pericia o autoeficacia. Cuanto mayor sea el grado de autoeficacia percibida con relación a las demandas de la tarea, menor será la probabilidad de que el subordinado acepte un estilo directivo del líder, estilo que se vería como

demasiado vigilante. Además, el lugar de control de una persona afecta también a las respuestas.

Los individuos con lugar de control interno o atribución interna, creen que las recompensas, están relacionadas con sus esfuerzos y están por lo general más satisfechos con un estilo participativo, mientras que los individuos que tienen un lugar de control externo o atribución externa, creen que las recompensas están fuera de su control y suelen estar más satisfechos con un estilo directivo. Las variables del entorno incluyen factores que están fuera del control del subordinado, pero que son importantes para la satisfacción o para la habilidad de lograr un rendimiento eficaz.

Entre estos factores se incluyen las tareas, el sistema de autoridad formal de la organización, el estilo de liderazgo y el trabajo de grupo. Cualquiera de estos factores del entorno puede servir para motivar o desmotivar al subordinado. Las fuerzas del entorno también pueden servir como recompensa para los niveles más aceptables de rendimiento.

Por ejemplo, el subordinado podría estar motivado por el grupo de trabajo y recibir satisfacción de la aceptación de los compañeros por hacer un trabajo dentro de las normas grupales.

La teoría de la orientación a los objetivos propone que la conducta del líder es motivacional en la medida en que ayuda a los seguidores a vencer las incertidumbres del entorno. Un líder capaz de reducir la incertidumbre del trabajo puede ser considerado como un motivador porque aumenta las expectativas de sus seguidores de que sus esfuerzos conseguirán las debidas recompensas. En consecuencia, el estilo de comportamiento de liderazgo que se adopte, en función de las características de los seguidores y del entorno puede ser el resultado del siguiente cuadro representativo:

Figura 3.11: Modelo de Orientación a los Objetivos:



b) Evaluación del Modelo:

El Modelo de la Orientación a los Objetivos supone una mejora sobre las Teorías de Rasgos y las del Comportamiento, ya que intenta indicar qué factores afectan a la motivación para ser más eficaces. En tal sentido, centra su atención en la consideración del comportamiento experimentado por los seguidores, como producto de claves internas, tales como la autoeficacia y el lugar de control, aspectos que claramente inciden en el aporte de los seguidores y que deben ser considerados por los líderes.

Por otra parte, introduce factores situacionales y diferencias individuales cuando examina la conducta del líder. En ambos casos el enfoque se esfuerza por explicar por qué un estilo particular de liderazgo funciona mejor en una situación dada. Tales criterios constituyen una base para adoptar un estilo de liderazgo en función del diagnóstico de variables situacionales, fundadas principalmente en la motivación de los seguidores como vehículo para lograr una mayor productividad y compromiso en la gestión desempeñada.

3.3.5 MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO DE VROOM Y YETTON:

Hacia 1973, Víctor Vroom y Phillip Yetton ²¹ desarrollaron un modelo que relacionaba el comportamiento del líder en la toma de decisiones y el grado de participación que concedían a sus seguidores. A este modelo lo denominaron Liderazgo Participativo.

²¹ Vroom, V.H. and Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg Press.

El modelo de liderazgo de Vroom y Yetton señala que diversos grados de participación en la toma de decisiones son apropiados en situaciones diferentes.

En este sentido el comportamiento del líder debe ajustarse conforme a las características de la estructura de la tarea, la que puede ser rutinaria, no rutinaria, con mayor o menor demanda en la prontitud de respuesta, con mayores o menores costos involucrados, dentro de otros importantes aspectos. Dado este escenario los investigadores suponen que el líder elige un estilo de liderazgo a lo largo de un continuo, oscilando desde muy autocrático hasta muy participativo.

De esta forma el modelo supone que puede ser factible la aplicación de cualquiera de cinco comportamientos en una situación determinada:

- AUTOCRÁTICO 1 (A1).
- AUTOCRÁTICO 2 (A2).
- CONSULTOR 1 (C1).
- CONSULTOR 2 (C2).
- GRUPO 2 (G2).
- A1: El líder resuelve el problema o toma una decisión por sí mismo, utilizando la información disponible en ese momento.
- A2: El líder obtiene la información necesaria de los seguidores, luego por sí mismo decide la solución del problema. Puede decirles o no a los seguidores cuál es el problema en el momento de obtener de ellos la información. El papel de los seguidores es sólo el de proporcionar información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alternativas.
- C1: El líder comparte el problema con los seguidores correspondientes en forma individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos como grupo. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.
- C2: El líder comparte el problema con los seguidores como grupo, obteniendo de manera colectiva sus puntos de vista y sugerencias. Entonces se toma la decisión, que puede reflejar o no la influencia de los seguidores.

- ➔ G2: El líder comparte el problema con los seguidores, como grupo. De manera conjunta se generan y evalúan alternativas, y se trata de llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.

El modelo de Vroom y Yetton es de carácter normativo, es decir, proporciona un conjunto secuencial de reglas que deberían seguirse para determinar la forma y nivel deseables de participación en la toma de decisiones, según lo dicten diferentes situaciones. El modelo se define como un complejo árbol de decisiones que incorpora inicialmente doce contingencias alrededor de la estructura de la tarea.

Una enumeración de tales contingencias y los cuestionamientos sujetos a evaluación se presentan se presenta en el cuadro 3.12.

Figura 3.12: Variables de Contingencia en el modelo revisado Líder – Participación:

1	RQ	REQUISITO DE CALIDAD.	¿Existe algún requisito de calidad por el que una solución sea más racional o exitosa que otra?
2	RC	REQUISITO DE COMPROMISO.	¿Qué tan importante es el compromiso del seguidor con la decisión?
3	IL	INFORMACIÓN DEL LÍDER.	¿Tiene usted suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
4	EP	ESTRUCTURA DEL PROBLEMA.	¿Está bien estructurado el problema?
5	PC	PROBABILIDAD DEL COMPROMISO.	Si usted tuviera que tomar la decisión: ¿Tiene la seguridad razonable de que sus seguidores se comprometerían con la decisión?
6	CM	CONGRUENCIA DE METAS.	¿Comparten los seguidores las metas organizacionales que deben alcanzarse para resolver este problema?
7	CS	CONFLICTO ENTRE SEGUIDORES.	¿Es probable que surjan conflictos entre los seguidores por la preferencia entre soluciones?
8	IS	INFORMACIÓN DE SEGUIDORES.	¿Tienen los seguidores suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
9	RT	RESTRICCIONES DE TIEMPO.	¿Limita una restricción de tiempo crucialmente grave su capacidad de involucrar a los seguidores?
10	DG	DISPERSIÓN GEOGRÁFICA.	¿Son prohibitivamente altos los costos asociados con el agrupamiento físico de seguidores que están dispersos?
11	MT	MOTIVACIÓN – TIEMPO	¿Qué tan importante es para usted que se reduzca al mínimo el tiempo que se requiere para tomar una decisión?
12	MD	MOTIVACIÓN – DESARROLLO	¿Qué tan importante es para usted maximizar las oportunidades para el desarrollo de los seguidores?

Las contingencias definidas y las decisiones que resulten de la evaluación del comportamiento que experimenten, de acuerdo a las características de la tarea, se expresan en un árbol de decisiones.

a) Efectividad de la decisión:

La efectividad de la decisión depende de la calidad de la decisión, la aceptación y la oportunidad. La calidad de la decisión es el grado en que el método de enfrentar una situación produce una decisión de calidad. La aceptación de la decisión es el grado en que se genera compromiso del seguidor mediante un proceso. Es más probable que los seguidores pongan en práctica una decisión acorde con sus valores y preferencias que una que consideren dañina para ellos.

El costo de la decisión es el resultado negativo de que la decisión no se haya tomado en forma oportuna. Los líderes toman la mayor parte de las decisiones cuando el tiempo es esencial. Por ejemplo, los controladores del tránsito aéreo, los líderes de brigadas forestales o los encargados del rescate de personas accidentadas tendrán tiempo limitado para obtener información de los demás antes de tomar una decisión.

El costo por el tiempo es de cero cuando no hay presiones graves de tiempo sobre los líderes para tomar una decisión.

La efectividad de la decisión puede expresarse como:

Efectividad de la Decisión.

ED = Calidad de la Decisión + Aceptación de la Decisión – Costo por el Tiempo de la Decisión

Los criterios de la efectividad de la decisión sólo se aplican cuando el líder tiene tiempo de sobra para tomar una decisión y pueda acordarla con el grupo de seguidores. Si no se cuenta con tiempo, o si el desarrollo de la toma de decisión es importante, se necesita otro criterio: La efectividad total. La efectividad de la decisión, el tiempo y la necesidad del desarrollo de la toma de decisión de los empleados influyen sobre la efectividad total.

La efectividad total puede expresarse como:

Efectividad Total = Efectividad de la Decisión – (Costos + Desarrollo)

Por consiguiente, un costo es el valor del tiempo perdido mediante el uso de toma de decisiones participativas. Los comportamientos del líder participativo ayudan a desarrollar las habilidades técnicas y gerenciales de los empleados, a establecer el trabajo en equipo y a crear lealtad y compromiso con las metas de la organización.

b) Evaluación del Modelo:

El modelo Liderazgo Participativo confirma que la investigación sobre el liderazgo se debe dirigir a la situación, en lugar de dirigirse a la persona. Tal vez tenga más sentido hablar de situaciones autocráticas y participativas que de líderes autocráticos y participativos. Al igual que House en su teoría de orientación hacia los objetivos, Vroom, Yetton y Jago argumentan en contra de la idea de que el comportamiento del líder es inflexible. El modelo de Liderazgo Participativo supone que el líder puede ajustar su estilo a diferentes situaciones.

Por otra parte, si bien es cierto, este modelo teórico entrega nuevos criterios para adoptar estilos de liderazgo adecuados a cada situación, que, al igual que el Enfoque Situacional de Tannenbaum y Schmidt se sustentan sobre la base del grado de participación de los seguidores en la toma de decisiones, como factor que contribuye al logro de mayores compromisos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, no considera la reacción de los seguidores ante determinadas conductas del líder.

En este sentido, los factores situacionales o variables de contingencia, en palabras de estos autores, se caracterizan por enfatizar su atención a los aspectos de gestión tales como el logro de la calidad, caracterización y envergadura de los problemas, conflicto entre seguidores, entre otros aspectos y las condiciones asociadas a los seguidores son tratadas en función de su relación con los aspectos productivos propios de la gestión de la organización. Esta característica le confiere cierta parcialidad, al estar inclinado a aspectos de gestión, soslayando los aspectos propios del comportamiento humano.

Considerar en la evaluación toda la gama posible de variables involucradas, al momento de adoptar un estilo de liderazgo que mejor responda a cada situación es, sin duda, una cualidad difícil de conseguir en un solo modelo. Sin embargo, la opción puede estar en la configuración de una estructura básica de decisiones que, dotada de una amplia gama de variables situacionales, pueda conferir criterios que respondan a las innumerables situaciones directivas,

ante una gran variedad de escenarios. Tal propósito es perseguido por los autores Hersey y Blanchard con un modelo teórico que busca alcanzar la eficacia desde distintos planos de actividad.

3.3.6 MODELO TRIDIMENSIONAL. LA EFICACIA DEL LÍDER DE HERSEY Y BLANCHARD:

Paul Hersey y Kenneth Blanchard ²² desarrollaron en 1977 una teoría del liderazgo situacional que ha en su momento llamaron la atención en el medio empresarial entre muchos de nuestros ejecutivos de primera línea, puesto que ha demostrado ofrecer criterios efectivos para el arte de dirigir. No obstante, éste modelo impone además que el dirigente se convierta en un excelente “diagnosticador” de ambientes para así aplicar un estilo de liderazgo u otro con total eficacia.

Fundado en los conceptos aportados por los modelos teóricos revisados hasta aquí, Hersey y Blanchard definen dos comportamientos que vienen a representar dos orientaciones o estilos básicos que un directivo puede adoptar.

²² Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Pearson Prentice Hall.

Éstos reciben la denominación de “Comportamiento de Tarea” y “Comportamiento de Relaciones”, conceptos similares al estilo “Autoritario y Democrático” propuesto por Lippit, Whaite y Lewin, a la “Estructura Inicial y Consideración”, presentado en los estudios de la Universidad de Ohio, al “Centrado en la Tarea y Centrado en las Personas”, propuesto en los estudios de la Universidad de Michigan, a la “Teoría X e Y”, propuesta por Mc Gregor o al estilo 9.1 o 1.9 de la Teoría del Grid Administrativo propuesta por Blake y Mouton. De esta forma el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder asume una concepción bidimensional, en una primera fase de desarrollo.

El comportamiento de tarea, se define como el grado en que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores), es decir, a detallar los deberes y responsabilidades del individuo o el grupo y a explicar qué actividades hace quién y cuándo, dónde, cómo y por quién se realizarán las tareas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios para cumplir con el trabajo.

El comportamiento de relaciones, se define como el grado en que los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (los seguidores), se inclinan a abrir canales de comunicación en dos o más sentidos, brindar apoyo socioemocional, escuchar en forma activa, dar “sacudidas psicológicas”, respaldar y facilitar las conductas.

Al presentar en un gráfico estas dos orientaciones, que alternativamente puede adoptar un directivo (donde el comportamiento u orientación de tarea se ubique en el eje horizontal y el comportamiento u orientación de relaciones se ubique en el eje vertical), se obtienen, como producto, cuatro posibles combinaciones o proporciones de estas tendencias, que vienen a representar los estilos básicos de comportamiento de un directivo, y que, como se verá más adelante, representarán cuatro estilos diferentes de liderazgo, a los que podrá optar un directivo en su esfuerzo por influir en los seguidores.

La presentación de esta gráfica se señala en la figura 3.13.

A estos conceptos se añade un tercer aspecto, denominado la dimensión de la eficacia. La eficacia del líder depende de la pertinencia de su estilo para la situación en la que opera. Su consideración obedece a los aportes entregados por la Teoría Tridimensional (3D) de Reddin,

quien fue el primero en añadir esta dimensión a las del interés por las tareas y por las relaciones personales presentados en los primeros aportes de la Universidad de Michigan y posteriormente de la Teoría del Grid Administrativo de Blake y Mouton.

Reddin sostenía que, para que un modelo fuera representativo de la práctica gerencial debía reconocer que los diversos estilos pueden ser eficaces o no, de acuerdo con la situación. De modo entonces que al añadir la dimensión de eficacia a las de comportamiento de tarea y relaciones personales, el modelo adquiere una concepción tridimensional en la cual se vincula el estilo de liderazgo adoptado por los directivos con las exigencias situacionales del entorno.

Por lo tanto, cuando el estilo de liderazgo es el adecuado a la situación, Hersey, Blanchard y Johnson lo denominan “Eficaz”; en caso contrario, lo llama “Ineficaz”.

Figura 3.13 Estilos Básicos de Comportamiento del Líder. Modelo Bidimensional.



A estos conceptos se añade un tercer aspecto, denominado la dimensión de la eficacia. La eficacia del líder depende de la pertinencia de su estilo para la situación en la que opera. Su consideración obedece a los aportes entregados por la Teoría Tridimensional (3D) de Reddin, quien fue el primero en añadir esta dimensión a las del interés por las tareas y por las relaciones personales presentados en los primeros aportes de la Universidad de Michigan y posteriormente de la Teoría del Grid Administrativo de Blake y Mouton.

Reddin sostenía que, para que un modelo fuera representativo de la práctica gerencial debía reconocer que los diversos estilos pueden ser eficaces o no, de acuerdo con la situación. De modo entonces que al añadir la dimensión de eficacia a las de comportamiento de tarea y relaciones personales, el modelo adquiere una concepción tridimensional en la cual se vincula el estilo de liderazgo adoptado por los directivos con las exigencias situacionales del entorno.

Por lo tanto, cuando el estilo de liderazgo es el adecuado a la situación, Hersey, Blanchard y Johnson lo denominan “eficaz”; en caso contrario, lo llama “ineficaz”. De lo anterior se desprende que, si la eficacia del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que aparece, se deduce que cualquiera de los estilos que adopte el líder (dentro de las combinaciones posibles de ambas orientaciones – tareas – personas), será eficaz o ineficaz según la situación.

a) Precisiones en torno al Concepto de Eficacia:

Las empresas, al estar insertas en un medio altamente competitivo y de permanente evolución, se ven enfrentadas constantemente al desafío de la productividad humana, es decir, la calidad y la cantidad de trabajo. La productividad atañe tanto a la eficacia (la consecución de las metas) como a la eficiencia (cuando una cantidad de producto se obtiene con el mínimo de costo posible, incluyendo en ello al tiempo de ejecución).

Ante esta distinción, el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder pone énfasis, precisamente en la eficacia, puesto que su preocupación está centrada en obtener, en el individuo o en el grupo, un estado interno o disposición que promueva un mayor compromiso por parte de los seguidores, lo que en definitiva será esencial para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, al cumplir además con las propias expectativas de sus miembros. En el ámbito organizacional, la eficacia puede ser definida como: El grado en que el líder logra los requisitos de resultado de su posición.

Es preciso hacer algunas precisiones respecto a este concepto:

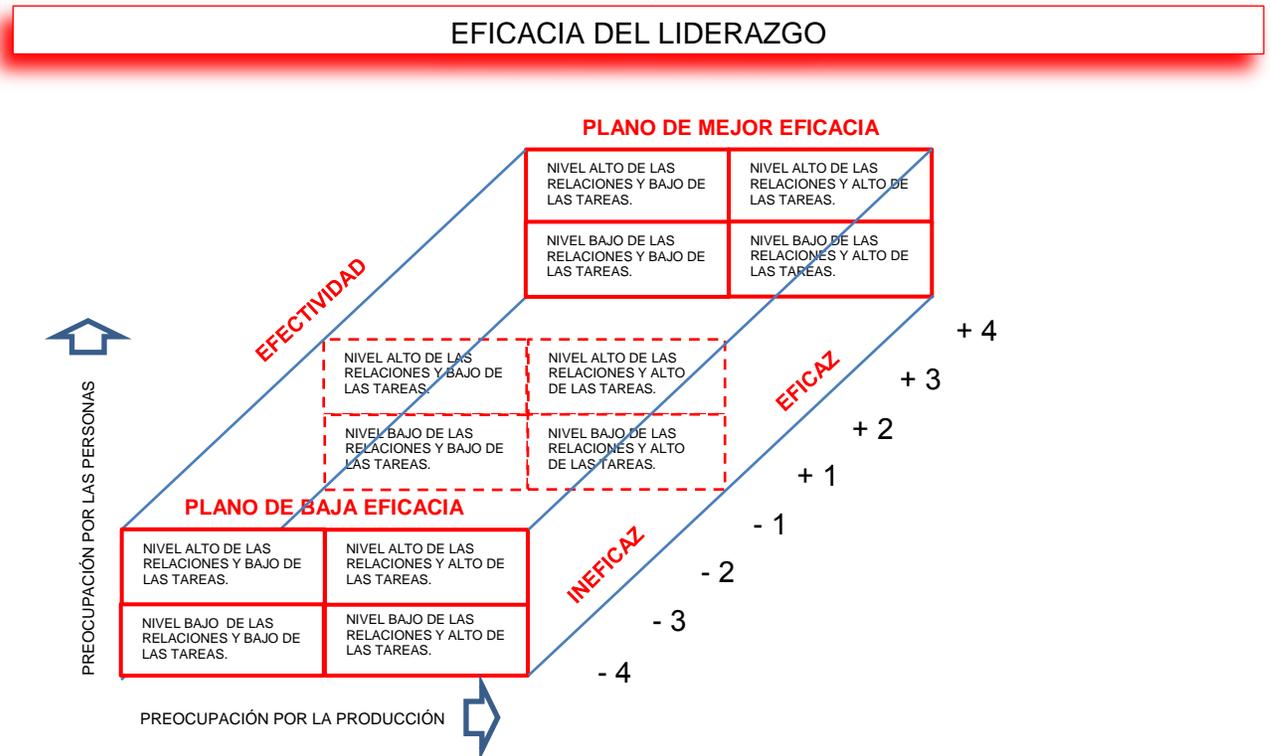
- La eficacia debe ser definida, esencialmente en términos de productos y no de insumos.
- De esta manera esta variable se mide por lo que el líder logra y no por lo que hace.
- El resultado obtenido por el líder deberá ser acorde a los objetivos de la organización.
- Con esta dimensión, se puede concluir que cada estilo es apropiado para determinadas situaciones e inapropiado para otras.

b) Continuo de la Eficacia:

Los estilos eficaces e ineficaces se representan en un continuo. Hersey y Blanchard utilizan un rango eficaz de calificación de + 1 a + 4 y un rango ineficaz de calificación de - 1 a - 4.

La figura 3.14 ilustra este planteamiento.

Figura 3.14: Continuo de la Eficacia del Liderazgo:



Conforme a lo indicado en este esquema, se puede plantear que la eficacia del liderazgo, en esencia, depende de la capacidad del líder para adaptarse a diferentes situaciones. No obstante, es importante no perder de vista que, en el contexto de las organizaciones, intervienen una gran variedad de dimensiones, tales como:

Característica de la tarea, Estructura organizacional, Característica de los superiores, iguales y colaboradores, Variables del medio o entorno, u otras variables situacionales.

Todos estos aspectos situacionales pueden variar en forma relativamente independiente. De esta manera, si el líder centra su atención en una sola de estas variables, su comportamiento puede perder eficacia. La excesiva variabilidad en el estilo o bien la rigidez de éste pueden llevar a la ineffectividad.

Por lo tanto, un líder verdaderamente efectivo es aquel capaz de percibir adecuadamente todas las variables situacionales y jerarquizarlas de acuerdo a las metas u objetivos perseguidos, para conjugarlas con sus propias características personales. Una forma alternativa de exponer la concepción de eficacia e ineficacia del estilo de liderazgo puede ser representada con relación a la propuesta teórica de Reddin exhibida anteriormente en esta Tesis. Este autor presenta también dos planos principales: Uno de baja eficacia y otro de alta eficacia, llegando así a formar ocho estilos diferentes que denomina alternativamente "Autoritario", "Componedor", "Misionero", "Desertor", "Autócrata Benevolente", "Ejecutivo" y Promotor".

Si se vincula la propuesta de Reddin con la que presenta Hersey y Blanchard, incorporando el requerimiento de que el líder deba adecuarse a la situación global en la que desempeña sus actividades directivas, se obtiene un esquema tridimensional que fluctúa entre planos de baja y alta eficacia, dependiendo de la capacidad del líder para diagnosticar adecuadamente la situación.

Estos estilos podrían ser caracterizados en el siguiente esquema, presentado en la figura 3.15 respectivamente, de acuerdo a cómo son percibidos por los demás:

Figura 3.15: Continuo de eficacia:

CONTINUO DE EFICACIA		
INEFICAZ (No responde a la situación)	ESTILO BÁSICO	EFICAZ (Responde a la situación)
AUTÓCRATA	ESTILO N° 1	AUTÓCRATA BENEVOLENTE
Pone énfasis sólo en el trabajo. No confía en sus seguidores. Usa la motivación negativa. Trabaja bajo el supuesto de la teoría X.	Alta preocupación por la producción. Baja preocupación por las personas (relaciones).	Conoce bien el trabajo, los métodos y reglas de la organización. No provoca resentimientos en los seguidores.
COMPONEDOR	ESTILO N° 2	EJECUTIVO
Visto a menudo como alguien que trata de agradar a todos y, por lo tanto, vacila de un lado a otro para evitar tensiones en una situación.	Alta preocupación por la producción. Alta preocupación por las personas (relaciones).	Visto a menudo como alguien que es buen motivador, fija normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en equipo.
MISIONERO	ESTILO N° 3	PROMOTOR
Visto a menudo como alguien que esta primordialmente interesado en la armonía y en ser considerado "buena gente" reticente a arriesgar la ruptura de la relación con tal de cumplir la tarea.	Baja preocupación por la producción. Alta preocupación por las personas (relaciones).	Visto a menudo como alguien que tiene una confianza implícita en las personas y que se interesa primordialmente en desarrollar sus aptitudes.

DESERTOR	ESTILO N° 4	BURÓCRATA
Visto a menudo como alguien que no se siente comprometido y es pasivo. Se preocupa poco por la tarea o por las personas que participan en ella.	Baja preocupación por la producción. Baja preocupación por las personas (relaciones).	Visto a menudo como alguien que permite a sus seguidores decidir convenientemente cómo debe hacerse el trabajo y desempeña un papel menor en su interacción social.

En este sentido la incorporación de los postulados del Modelo de Liderazgo de Hersey y Blanchard, proporciona la concepción de flexibilidad a los comportamientos del líder en busca de la eficacia, pudiendo desplazarse entre dos planos (del alta y baja eficacia) de carácter rígidos, propuestos por Reddin, entregando así la debida funcionalidad requerida para ajustarse a distintos escenarios, en permanente evolución, observados en cualquier organización. El comportamiento de tarea (de baja a alta) se señala en el eje horizontal y el comportamiento de relación (también de baja a alta), sobre el eje vertical.

En función de este orden es posible describir la conducta del líder según cuatro modos o estilos., tal como se presenta en la figura 3.16.

Figura 3.16: Eficacia del liderazgo:



c) Bases del Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder:

Para lograr la eficacia, el Liderazgo Situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Así, aunque son importantes todas las variables situacionales (líder, seguidores, administración general, asociados, organización, requerimientos del trabajo y tiempo), el Liderazgo Situacional insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores. En todas las situaciones son vitales los seguidores, no sólo porque cada uno acepta o rechaza al líder, sino porque como grupo de hecho determinan qué tanto poder personal tenga.

En este sentido el impacto que tenga la conducta del líder sobre sus seguidores no estriba en el estilo de liderazgo que él crea tener o adoptar, sino más bien el que sus seguidores interpreten, derivado de sus actos y que en definitiva determinará su real eficacia.

d) Elección del estilo de liderazgo:

Los comportamientos de tarea y de relación señaladas al inicio son dimensiones distintas. Se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo.

Figura 3.17: Estilos básicos de comportamiento del líder:



e) Descripción de los cuatro estilos y correlación conductual general:

Figura 3.18: Descripción General de Estilos:

ESTILO 1. → DIRIGIR:
 Se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.

- Dirigente más centrado en la tarea que en los sentimientos y satisfacciones personales de sus seguidores.
- Da las especificaciones requeridas: quién, qué, cuándo, dónde y cómo.
- Los roles, deberes y responsabilidades se delimitan claramente.
- Tiende a imponer sus puntos de vista.
- Se identifica con sus superiores y sistema técnico de la organización.
- Enfatiza la productividad, es activo, dirige, organiza, evalúa y controla
- Se comunica preferentemente en un solo sentido.

ESTILO 2. → CONVENCER:
 Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

- Enfatiza la realización del trabajo, pero a su vez se interesa y acepta la individualidad de sus colaboradores (necesidades e ideas).
- Prefiere la comunicación en ambos sentidos. Informa quién, qué, cuándo, cómo y por qué. Explica las decisiones y permite las aclaraciones.
- Utiliza el trabajo en equipo.
- Es participativo, pero finalmente es el líder el que toma las decisiones.
- Juzga a las personas por su capacidad y compromiso.
- Controla a través del cumplimiento de metas comunes.

ESTILO 3. → PARTICIPAR:

Este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo. Se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

- Muestra mayor interés por las necesidades de los individuos que por la tarea que se debe llevar a cabo.
- Enfatiza extremadamente el apoyo y el progreso de sus seguidores en lugar de su productividad.
- El seguidor toma las decisiones.
- Se comunica en el ámbito personal. Existe compromiso y comunicación en dos direcciones.
- Rehúye el conflicto.
- Evalúa sobre la base de características personales.

ESTILO 4. → DELEGAR:

Es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

- Permite que sus seguidores dirijan sus propias actividades. Delega tareas.
- No ocupa tiempo en desarrollar relaciones personales.
- El seguidor es el que toma las decisiones.
- Verifica las actividades.
- Refuerza los resultados
- Se comunica poco y de manera formal.
- Valoriza la seguridad, la estabilidad, la lógica y la racionalidad.
- Castigo que utiliza: quitar la autoridad a la otra persona.

f) Preparación de los seguidores o del grupo:

Para llevar al máximo la relación entre el líder y los seguidores, aquél debe empezar por determinar los resultados concretos de las tareas que los seguidores deben lograr, ya sea como individuos o como grupo. Sin clarificar resultados, objetivos, tareas parciales, hitos, etc., al líder le falta la base para determinar la preparación de los seguidores o el estilo concreto de comportamiento para ese nivel de preparación.

g) Definición de preparación:

En el Liderazgo Situacional, preparación se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. La gente tiende a hallarse en diferentes niveles de preparación, según la tarea que se le ha encomendado.

La preparación no es una característica personal ni una valoración de peculiaridades, valores, edad, etc. La preparación es qué tan listo está el individuo para desempeñar cierta tarea o tareas, es un concepto que remite a situaciones concretas referidas al ejercicio del cargo o posición, no a un estado total de preparación. Todos tienden a estar más o menos listos para la tarea, función u objetivo que el líder pretende cumplir.

Además de evaluar el grado de preparación de los miembros del grupo, es probable que el líder tenga que estimar el grado de preparación del propio grupo como tal, en particular si interactúa frecuentemente en la misma área de trabajo.

Por ejemplo, si bien una jefatura aprecia que su grupo exhibe cierto nivel de preparación, también observa que alguno de los seguidores se encuentra en otro nivel, de modo que cuando lo trata en lo individual se conduce de modo distinto que ante todo el grupo.

Como ya se ha señalado los dos principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición; donde:

- ➔ La Capacidad: Es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.
- ➔ La Disposición: Es el grado al que el individuo o el grupo muestra la confianza, compromiso y motivación para realizar cierta tarea.

Disposición es sólo una palabra para describir este aspecto. Muchas veces, no es tanto que la gente no esté dispuesta, sino que, probablemente nunca ha realizado la tarea, y como no tiene experiencia quizá se siente insegura o temerosa. En general, si la cuestión se reduce a esta falta de experiencia, el problema es de inseguridad. Por otra parte el término indispuesto es más apropiado cuando, por alguna razón la gente ha empeorado o se ha perdido parte de su compromiso y motivación, lo que puede implicar un retroceso.

En consecuencia, los conceptos de capacidad y disposición son diferentes, pero es importante recordar que son un sistema de influencia recíproca. Esto significa que un cambio considerable en uno afectará al todo. El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan, y esto atañe al grado al que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades.

Del mismo modo, el monto de conocimientos, experiencias y habilidades empeñados en cierta tarea suele influir en la confianza, el compromiso y la motivación. El nivel de preparación es una combinación única de la capacidad y la disposición con que la gente emprende cada tarea. Esto queda representado en la figura 3.19.

Figura 3.19: Secuencia de preparación del seguidor:

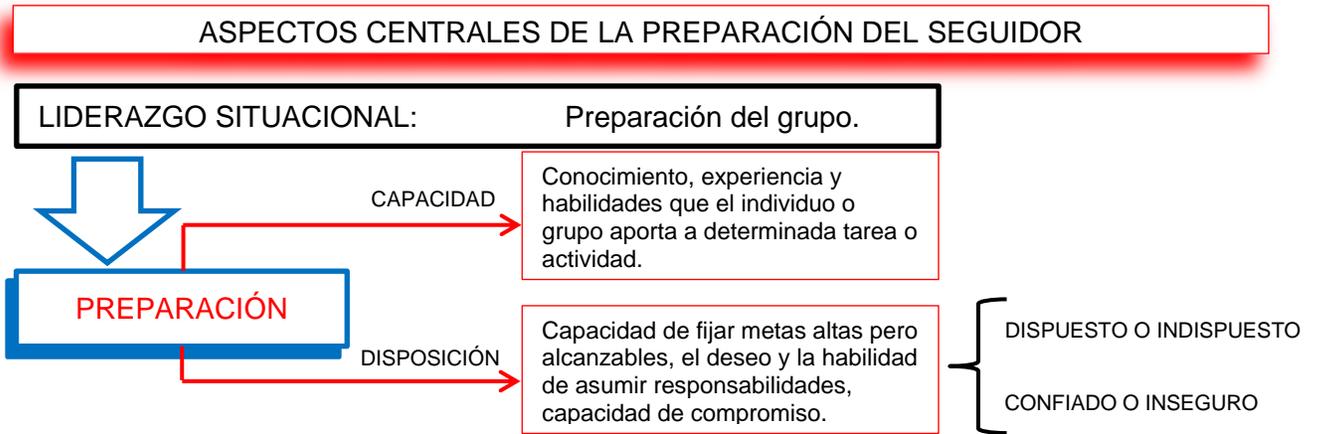
ELEVADA	MODERADA		ESCASA
P 4	P 3	P 2	P 1
CAPAZ Y DISPUESTO O CONFIADO.	CAPAZ PERO INDISPUESTO O INSEGURO.	INCAPAZ PERO DISPUESTO O CONFIADO.	INCAPAZ E INDISPUESTO O INSEGURO.

La secuencia de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles (como se observa en el cuadro), donde se representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza:

- ➔ Nivel de preparación 1 (P 1). Incapaz e indispuesto: El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado. O incapaz e inseguro: El seguidor es incapaz y carece de confianza.
- ➔ Nivel de preparación 2 (P 2). Incapaz pero dispuesto: El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza. O incapaz pero confiado: Le falta capacidad, pero se siente confiado en tanto que el líder esté ahí para conducirlo.
- ➔ Nivel de preparación 3 (P 3). Capaz pero indispuesto: El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla. O capaz pero inseguro: Posee la capacidad para realizar la tarea, pero se siente inseguro o preocupado de hacerla solo.
- ➔ Nivel de preparación 4 (P 4). Capaz y dispuesto: El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido. O capaz y confiado: Tiene la capacidad para desempeñar la tarea y se siente confiado al respecto.

Una síntesis de lo señalado queda representada en la figura 3.20:

Figura 3.20: Aspectos centrales de la preparación del seguidor:



h) Indicadores conductuales de cada nivel de preparación:

Hersey, Blanchard y Johnson, presentan una ampliación a la secuencia de preparación del seguidor, señalada en la figura 3.21, donde indica las siguientes conductas representativas:

Figura 3.21 Descripción de la preparación:

<p>P 1 INCAPAZ E INDISPUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Conductas defensivas, de polémica y quejumbrosas. → Una realización demorada de las tareas. → Un desempeño sólo por petición expresa. → Frustración intensa. 	<p>P 1 INCAPAZ E INSEGURO:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Un lenguaje corporal de inconformidad: ceño fruncido, hombros caídos, espalda inclinada. → Conducta confusa y poco clara. → Preocupación por los resultados. → Miedo al fracaso.
<p>P 2 INCAPAZ PERO DISPUESTO O CONFIADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Actitud atenta y demandante de directrices. → Busca clarificar. → Responde en forma precavida a las preguntas. → Acepta las tareas. → Actúa con rapidez → Le preocupa el resultado final más que los pasos intermedios. 	
<p>P 3 CAPAZ PERO INDISPUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Duda o se resiste. → Se siente abrumado por las obligaciones y el trabajo. → Busca reforzamiento. → Le preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo. 	<p>P 3 CAPAZ PERO INSEGURO:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Cuestiona su propia habilidad. → Se concentra en los posibles problemas. → Carece de autoestima. → Anima al líder a que se mantenga cerca.
<p>P 4 CAPAZ Y DISPUESTO O CONFIADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Mantiene informado al jefe del avance de la tarea. → Hace un uso eficaz de los recursos. → Es responsable y está orientado a los resultados. → Está informado y comparte la información para simplificar las tareas operacionales. → Está dispuesto a ayudar a los demás. 	

En el nivel de preparación P 1, los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas. La palabra que describe este estilo de liderazgo es “Dirigir”, es decir, su énfasis está dado en decir qué hacer, dónde y cómo. El estilo es apropiado cuando el seguidor o grupo tiene poca

capacidad o disposición y necesita dirección. Otros términos para identificar este estilo son: “comunicar”, “guiar” o “estructurar”.

Se recomienda que las conductas específicas, apropiadas del líder enfrentado con un nivel de preparación P1 (Incapaz e Indispuesto), sean:

- Destacar directamente hechos concretos.
- Reforzar los pequeños avances.
- Considerar las consecuencias de la falta de rendimiento.
- Verificar los estados emocionales.

Alternativamente, con un nivel de preparación P 1 (Incapaz e Inseguro), el líder deberá exhibir las siguientes conductas específicas:

- Dar la información acerca de las tareas en cantidades asimilables.
- No abrumar al seguidor.
- Reducir el miedo a los errores.
- Ayudar paso a paso.
- Concentrarse en la enseñanza.

En el nivel de preparación P 2 se necesita un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea compensa la falta de habilidad de los seguidores, y el comportamiento de alta relación procura que los seguidores “compren” psicológicamente los deseos del líder, promoviendo una mayor motivación y compromiso.

Este estilo, denominado “Convencer”, es aplicado para individuos o grupos aún inestables pero que se esfuerzan, o que están dispuestos o se sienten confiados.

El estilo “Convencer” se distingue del estilo "Dirigir" en que el líder no sólo ofrece los lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera psicológicamente lo que el líder quiere. El seguidor puede hacer preguntas y pedir aclaraciones, aunque el líder ya haya dado los lineamientos.

Las conductas específicas del líder, adecuadas para el nivel de preparación P 2 (Incapaz pero Dispuesto o bien Incapaz pero Confiado), son:

- Trata de convencer por la persuasión.
- Verifica que se entienda la tarea.
- Estimula las preguntas.
- Discute los detalles.
- Explora habilidades relacionadas. Explica "por qué".
- Da al seguidor pasos secuenciales (no lo apresura).
- Insiste en el "cómo hacerlo".

El nivel de preparación P 3 es el del grupo o individuo que acaba de adquirir una capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza al llevarla a la práctica por sí mismo.

El nivel de preparación P 3 también es el de quien es capaz y estaba bien dispuesto, pero que por alguna razón ha perdido motivación.

En cualquier caso, el comportamiento apropiado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos, pues como el grupo o el individuo ya han mostrado que es capaz de desempeñar la tarea, no es necesario insistir en qué hacer, dónde o cómo. Una conducta

facilitadora, de diálogo y respaldo, será la más conveniente para resolver el problema o paliar la aprensión. En este estilo, denominado “Participar”, la principal función del líder es alentar y comunicar.

Otros términos para este estilo de liderazgo son “colaborar”, “facilitar” y “comprometer”; todos implican un comportamiento de relaciones altas y de tarea baja.

La conducta específica del líder, apropiada para el nivel de preparación P 3 (Capaz pero Indispuesto), consiste en:

- Compartir la responsabilidad de la toma de decisiones.
- Satisfacer la “necesidad de saber” del seguidor.
- Concentrarse en los resultados.
- Hacer participar al seguidor en las consecuencias de la tarea para aumentar su compromiso y motivación.

Y para el nivel de preparación P 3 (Capaz pero Inseguro):

- Tomar juntos las decisiones.
- Decidir el siguiente paso.
- Alentar y respaldar.
- Analizar los temores.

Finalmente, el nivel de preparación P 4 ocurre cuando el grupo o el individuo es capaz y está dispuesto o se siente confiado. Ha tenido suficientes oportunidades para practicar y se siente cómodo sin que el líder dé instrucciones.

Es innecesario brindar direcciones acerca de dónde, qué, cuándo o cómo, porque los seguidores ya poseen la capacidad. Del mismo modo, no hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del promedio cuando el grupo tiene confianza y está comprometido y motivado.

Este estilo se llama “Delegar”, y hay otros términos que se le aplican como “separar”, “observar” y “vigilar”.

Las conductas específicas del líder, apropiadas para el nivel de preparación P 4 (Capaz y Dispuesto o Confiado), consisten en:

- Escuchar novedades.
- Evitar las cargas excesivas.
- Fomentar la autonomía.
- Practicar una administración general al margen; observar.
- Reforzar la comunicación con los seguidores.
- Ofrecer apoyo y recursos.
- Delegar actividades.
- Fomentar la libertad para correr riesgos.

i) Estilos de liderazgo apropiados:

Los estilos de liderazgo apropiados para los cuatro niveles de preparación (escasa (P 1), de escasa a moderada (P 2), de moderada a elevada (P 3) y elevada (P 4)), son Dirigir (L 1), Convencer (L 2), Participar (L 3) y Delegar (L 4), respectivamente. En la figura 3.22 se muestran estas combinaciones:

Figura 3.22: Eficacia directiva:

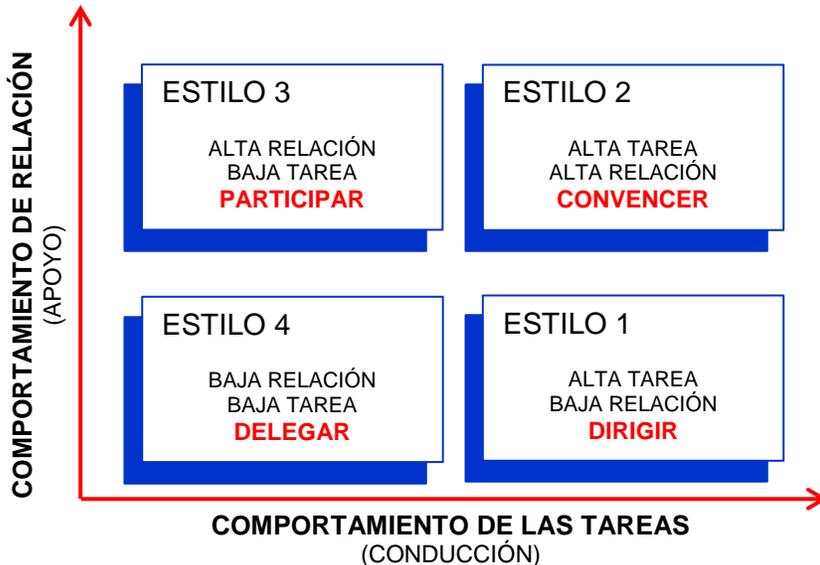
PREPARACIÓN DEL GRUPO			COMPORTAMIENTO DEL LÍDER		
	CAPACIDAD	DISPOSICIÓN			
P 1	INCAPAZ. (Baja capacidad)	INDISPUESTO O INSEGURO.	➡	L 1	DIRIGIR. (Alta tarea y baja relación)
P 2	INCAPAZ. (Escasa o moderada capacidad)	DISPUESTO O CONFIADO.	➡	L.2	CONVENCER. (Alta tarea y alta relación)
P 3	CAPAZ. (Moderada a elevada capacidad)	INDISPUESTO O INSEGURO.	➡	L 3	PARTICIPAR. (Baja tarea y alta relación)
P 4	CAPAZ. (Elevada capacidad)	DISPUESTO O CONFIADO.	➡	L 4	DELEGAR. (Baja tarea y baja relación)

En el Liderazgo Situacional, es el seguidor el que determina cuál es el comportamiento apropiado del líder. De acuerdo con su propia conducta, el seguidor recibe el trato que desea, el proceder del seguidor lo determina el líder.

Finalmente, en la figura 3.23 se presenta una visión de conjunto del Modelo de Liderazgo Situacional que viene a sintetizar la exposición del modelo efectuado hasta aquí. Esta referencia permite entonces:

- (1) Facilitar el diagnóstico del nivel de preparación de los seguidores.
- (2) Posibilitar la adaptación del directivo al elegir los estilos de liderazgo de mayor probabilidad.
- (3) Posibilitar una comunicación de manera eficaz para influir en el comportamiento de los demás.

Figura 3.23: Síntesis del Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder:



j) Apreciación del estilo de liderazgo:

Como se ha venido señalando, el estilo de liderazgo que ejerce un líder no corresponde a lo que él mismo define como su forma particular de actuar, es decir a su autopercepción, sino que más bien corresponde a lo que los seguidores observan en él, en función de las conductas que

éste exhibe y el impacto que ellas tienen sobre los seguidores. Al respecto Hersey y Blanchard señalan que:

El estilo de cada quién es la pauta de comportamiento, como la perciben los demás, que exhibe cuando trata de influir en las actividades de los otros. Puede ser muy distinta al propio punto de vista del individuo, lo que definiremos como autopercepción en vez de estilo.

De esta forma, la aceptación del líder y por lo tanto su capacidad para comprometer a los seguidores más allá de lo que conceptualmente definen sus cargos asignados, va a depender de los que los seguidores piensen de sus conductas.

k) Herramienta LEAD:

Para acopiar datos acerca del comportamiento de los líderes, Hersey y Blanchard elaboraron una herramienta destinada a determinar el estilo de liderazgo y autopercepción del líder.

Se trata del Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD), que pretende además una descripción de la eficacia y adaptabilidad del líder y a la vez emplearlos en programas de capacitación. Para cumplir este propósito, dicho instrumento de medición en formato de encuesta es utilizado en dos modalidades: la LEAD “YO” y la LEAD “OTRO”, ambas conteniendo 12 situaciones de liderazgo de las que los examinados deben elegir cuatro alternativas (comportamiento de tarea alta y relaciones bajas, de tarea alta y relaciones altas, de relaciones altas y tarea baja y de relaciones bajas y tarea baja), al comportamiento que en su opinión se acercara más a su propia conducta en esta situación.

La herramienta LEAD Yo está destinada a medir la autopercepción de tres aspectos del comportamiento del líder:

- a. Estilo.
- b. Amplitud o flexibilidad de estilos.
- c. Adaptabilidad de estilos.

Los primeros dos puntos se determinan con cuatro calificaciones de estilo, mientras que el último (la medida de la eficacia) con una calificación normativa.

En esencia, la LEAD Yo ofrece datos en términos de la autopercepción del líder. Esta información es de provecho, para que conozca verdaderamente su estilo de liderazgo (el modo en que cree, influye en los demás), no obstante debe reunir los datos de aquellos a quienes intenta dirigir. Para estos efectos la modalidad LEAD Otro es necesaria para acopiar esta importante información sobre el estilo del líder percibido por los seguidores o pares. Los propios líderes contestan la LEAD Yo, mientras que sus seguidores, superiores o compañeros responden la LEAD Otro.

Los resultados obtenidos de la LEAD Otro permiten establecer cuál es entonces el estilo de liderazgo ejercido por el líder, en la forma como es sentido por parte de sus seguidores, lo cual proporcionará un patrón de conducta realista que puede ser similar o diferir de los valores entregados por la LEAD Yo.

Alternativamente, éste ejercicio es posible efectuarlo con los líderes y sus pares o los líderes y los líderes de líderes (Jefes superiores del directivo analizado). Todo lo anterior para conocer el efecto de la conducta del líder en los demás y su congruencia con lo sentido por diversos representantes de su entorno (seguidores, pares y jefes superiores) y determinar de esta forma la eficacia real de sus acciones.

l) Significado de los aspectos medidos en el LEAD:

1) Estilo de liderazgo:

El Estilo de Liderazgo son las pautas de conducta que exhibe quien trata de influir en las actividades de los demás, tal como éstos las ven, que, como ya se ha dicho, pueden ser muy diferentes de la propia imagen personal que tiene el líder y que Hersey y Blanchard denominan autopercepción. Comparar la autopercepción del estilo de liderazgo con las percepciones de los demás es muy útil, sobre todo porque aquélla refleja o no el estilo real dependiendo de qué tan cerca esté de la imagen que tienen los demás.

Como resultado de las investigaciones que Hersey y Blanchard han efectuado en una muestra de más de 20.000 instancias de liderazgo en 14 culturas (Comparación de LEAD Yo y LEAD Otro), con entrevistas a unos 2.000 gerentes de nivel medio en empresas e instituciones educacionales, se ha revelado que todos los líderes tienen un estilo principal de liderazgo y casi todos uno secundario. El estilo principal se define como la pauta de comportamiento que emplea más a menudo para tratar de influir en las actividades de los demás; en otras palabras, es el comportamiento preferido. El estilo secundario es el que sólo se practica en ocasiones.

En otras palabras, los líderes tienen un estilo principal, es decir, uno de los cuatro estilos básicos que distingue el Liderazgo Situacional, el cual aplican con más frecuencia en las situaciones de liderazgo; pero también pueden tener uno, dos y hasta tres estilos secundarios.

2) Amplitud o flexibilidad del estilo:

Una de las habilidades fundamentales para ejercer el liderazgo ha sido descrita por Edgard Schein como la percepción situacional. En palabras de Hersey y Blanchard, la clave para gerentes o líderes es aprender a diagnosticar su ambiente, como una de las tres aptitudes del liderazgo. Las otras dos son la capacidad de adaptarse y la de comunicar. Sin embargo, para un liderazgo efectivo no basta con una buena capacidad de diagnóstico, sino que además, el líder debe poseer la necesaria flexibilidad o habilidad para adaptar su propio comportamiento a las necesidades y características del grupo.

Por lo tanto, la flexibilidad es el grado en que el líder es capaz de modificar su estilo de liderazgo como una forma de responder adecuadamente a las situaciones que enfrentan. No obstante, esta capacidad está limitada por el conocimiento que posean los líderes de los distintos estilos de liderazgo que pueden adoptar, conforme a las situaciones que enfrentan y a la característica de la personalidad individual y voluntad del sujeto, la cual presenta mayores dificultades de ser modificada.

La flexibilidad del liderazgo o capacidad de variar dentro de los estilos de liderazgo, se puede observar en un continuo, desde un polo de rigidez o estabilidad, hasta un polo de flexibilidad o variabilidad. Es importante aclarar, el hecho que una persona muy variable en su estilo de liderazgo, no implica que sea eficaz, ni esto es condición suficiente para ello. Así como también, si una persona es poco variable en su estilo de liderazgo esto no quiere decir, necesariamente, que sea poco efectiva.

De esta manera, cuando un líder tiene un menor repertorio de comportamientos o menor amplitud para variar dentro de los estilos posibles, deberá buscar situaciones en las que puede dar expresión a su estilo particular con mayor éxito, o bien, influir en la situación para adecuarlo a sus características personales. De todas maneras, es mucho más alta la probabilidad de éxito en el liderazgo, cuando la persona es capaz de adaptar su estilo a las condiciones y necesidades de la situación particular.

3) Adaptabilidad del estilo:

La adaptabilidad es el grado en que el líder es capaz o tiene la voluntad de modificar su estilo de liderazgo, conforme a las exigencias de cada situación, de acuerdo con el Liderazgo Situacional.

Comparando estos dos conceptos tenemos que, los líderes adaptables logran que cualquiera que sea su estilo (o estilos) se ajuste a la situación que enfrentan. Quienes tienen poca flexibilidad de estilo son eficaces a largo plazo si se mantienen en situaciones en las que su estilo tiene más probabilidades de funcionar, pero no puede decirse de ellos que sean adaptables.

Por el contrario, quienes tienen gran variedad de estilos pueden ser ineficaces si emplean el que no es adecuado para lo que exige la situación, y tampoco puede decirse que sean adaptables.

Así, una gama amplia de estilos no garantiza la eficacia; la flexibilidad de estilos no es tan importante para la eficacia como la adaptabilidad. Junto con lo señalado en los puntos anteriores se desprende que, el liderazgo consistente no significa emplear todo el tiempo el mismo estilo, sino utilizar el que convenga al nivel de preparación de los seguidores, de modo que entiendan por qué el líder muestra cierta conducta, cierto estilo.

El liderazgo inconsistente es el que practica el mismo estilo en todas las situaciones; así, el gerente que muestra un estilo de apoyo, de relación alta y tarea baja, con un miembro del equipo tanto cuando éste se desempeña bien como cuando lo hace mal, no es consistente, sino todo lo contrario.

- El gerente es consistente si dirige a sus seguidores e incluso a veces los disciplina si no se desenvuelven correctamente, pero los respalda y los premia si están haciendo bien las cosas.
- El gerente es inconsistente si sonríe y apoya todo el tiempo, cualquiera que sea la forma en que sus seguidores hagan su trabajo.

3.4 TEORÍAS RECIENTES.

3.4.1 MODELO DE LIDERAZGO ATRIBUTIVO DE KELLEY:

El autor que más ha contribuido a la teoría atribucional en los años recientes, desde 1981, es Harold H. Kelley²³. Su desarrollo conceptual pretende descubrir el proceso cognoscitivo por el cual el líder asigna causas o motivos a la conducta de los demás (atribución).

²³ Kelley, HH (1981). *Teoría de la atribución de la psicología social*. Lincoln: University of Nebraska Press.

De esta manera la explicación de las causas de la conducta es producto de la evaluación de las características personales o individuales o bien, producto de la evaluación de la situación en que se dan. Para estos efectos designa con el nombre de "Atribuciones Disposicionales" aquellas que enfatizan los aspectos de los individuos, como su habilidad, pericia o la motivación para realizar el trabajo y "Atribución Situacional" a los aspectos asociados a los efectos que tiene el entorno sobre la conducta.

De este modo el líder se informará respecto al comportamiento de sus seguidores a través de las observaciones cotidianas de su trabajo, gracias a la cual deberá ser capaz de interpretar las

razones de los comportamientos de los seguidores y llevar a cabo acciones para resolver situaciones específicas cuando sea necesario. Este proceso involucra además considerar la organización e interpretación de las impresiones sensoriales del líder, con el fin de darle un significado a su ambiente.

Kelly propuso tres criterios para determinar si una conducta es atribuible a una persona o a una situación:

- a. **Consenso:** Atribuir la causalidad de la conducta del individuo al entorno, toda vez que la mayoría de los seguidores coincide en que ciertos atributos del ambiente son el origen del problema.
- b. **Diferenciación:** Atribuir la causalidad de la conducta al seguidor, toda vez que se detecten aspectos atípicos o inusuales en una persona en particular.
- c. **Consistencia:** Atribuir la causalidad de la conducta del individuo al entorno, toda vez que el seguidor no se vea afectado permanentemente por situaciones atípicas o conductas disfuncionales.

Figura 3.24: Características de la conducta que determinan el tipo de atribución:



De esta forma el líder se transforma en un procesador de información, buscando las claves que lo lleven a descubrir la causalidad de los sucesos de interés. Por este motivo la secuencia lógica de análisis es: Conducta del subordinado – atribuciones del líder – conducta del líder.

Por lo tanto, la primera tarea atributiva del líder es categorizar las causas de las conductas de los seguidores en una de tres dimensiones primarias: persona, entidad o contexto. Así, para una calidad deficiente en un trabajo específico, el líder deberá determinar si la causa está en la persona, en la tarea o en un conjunto de eventos provenientes del entorno. Finalmente, para completar el análisis, el líder debe buscar tres tipos de información cuando forma atribuciones sobre la conducta del seguidor:

- a. El consenso.
- b. La diferenciación.
- c. La consistencia.

Relación con el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard:

El modelo de Liderazgo Atributivo guarda cierta similitud con el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard. En efecto, ambos consideran en sus planteamientos

criterios para obtener información respecto a los atributos de los seguidores en su relación con el trabajo. Para Hersey y Blanchard, tal información es obtenida del diagnóstico que el líder hace respecto a la preparación de los seguidores, a través de la observancia de su capacidad y disposición respectivamente. A través de esta consideración el líder estará en condiciones de adoptar un estilo de liderazgo determinado (dentro de los que ofrece este modelo).

En el Modelo Atribucional, el conocimiento de estas propiedades es obtenido mediante un proceso que busca determinar las causas de la conducta de los seguidores y a través de ellas determinar sus capacidades actuales, que justificarían en el líder la adopción de acciones tendientes a corregir las deficiencias observadas.

Tal como lo señala Kelly, “cuanto más se juzgue al seguidor como responsable de la conducta, más probabilidades hay de que el líder deba tomar alguna acción con respecto al seguidor”. No obstante las causas detectadas no solo están referidas a la habilidad, pericia o la motivación del seguidor (aspectos considerados como capacidad y disposición en el modelo de Hersey y Blanchard), sino que además considera los aspectos del entorno como variable relevante. Por lo tanto, en ambos modelos se requiere del líder la capacidad para diagnosticar con la mayor objetividad (exento de sesgos y prejuicios) los aspectos relevantes asociados con el desempeño de las tareas, con el propósito de emprender acciones que logren la eficacia esperada por las demandas de la organización. De esta forma los atributos del líder, así como los comportamientos observados en los seguidores, determinan el liderazgo que adoptará el ejecutivo.

3.4.2 MODELO DE LIDERAZGO CARISMÁTICO:

La teoría del Liderazgo Carismático es una extensión de la teoría de Atribución. Señala que los seguidores hacen atribuciones de habilidades excepcionales al liderazgo cuando observan determinados comportamientos. En consecuencia los estudios del Liderazgo Carismático se han dedicado a establecer los atributos comunes que lo definen, tal como se intentó afanosamente determinar las características que definían a un buen líder, en la Teoría de Rasgos.

Varios autores han intentado arribar a un conjunto de atributos que den con las causas que hacen de un líder un sujeto carismático (Weber, 1947; House, 1976; Sculley's, 1987; Meidl, 1992; Conger, 1989) (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1999), sin embargo esto no ha sido posible. No obstante, recientemente Howard Gardner²⁴, ofrece un planteamiento que más bien entrega criterios que contribuyen a lograr una mayor precisión del origen del llamado carisma.

²⁴ Gardner, H.W. (1998). *The charismatic relationship: A dramaturgical perspective*. Academy of Management Review.

Gardner, gracias a un estudio de casos realizado a innumerables personalidades de diversos ámbitos de actividad, reconocidos en su medio y destacados durante su vida, obtiene seis características clave que están presentes en la mayoría de los líderes analizados. Estas cualidades comunes, postulan a ser claves para comprender la génesis del liderazgo carismático.

- ➔ La Historia: Un líder debe tener una historia o mensaje central, es decir, un argumento en el cual crea fervientemente y que, para el caso de una empresa debiera estar asociado a la excelencia como persona, o a los valores más trascendentales que quiera difundir un sujeto. En consecuencia, a un grupo amplio y heterogéneo, es más probable que la historia sea eficaz si puede interpelar directamente a los seguidores y logre abordar el sentido de identidad individual y grupal. En casos excepcionales, una historia novedosa o

transformativa puede triunfar por ser persuasiva, ante lo cual, las posibilidades de éxito serán mayores en la medida que dicha historia se convierta en la misión fundamental del líder. Por ejemplo, para la antropóloga Margaret Mead (1901 – 1978), su historia de identidad era “Nosotros los antropólogos tenemos el privilegio de hacer la crónica de las culturas del mundo, demostrar que ninguna es superior” o para Martin Luther King (1929 – 1968), su historia fue “Nosotros los negros debemos defender nuestros derechos y hacerlo de forma no violenta”.

- El Auditorio: Se trata de un grupo de personas dispuestos a oír la historia. Para el caso de los individuos que dirigen una organización, dotados de una cierta jerarquía, existen relativamente pocos problemas para guiar el auditorio, siempre y cuando no exijan a sus miembros moverse en direcciones nuevas e inesperadas. En este sentido, ante la necesidad de promover cambios importantes y duraderos en el grupo, un líder no sólo debe elaborar mensajes o “ideas fuerza” en varios códigos o lenguajes matizados, sino, cuando falta conocimiento especializado, comenzar por dirigirse a la mente no instruida; es decir, concentrarse en el mismo mensaje básico, unido a la flexibilidad en el modo de presentarlo y apertura para que el mensaje sea comprendido en varios planos de refinamiento.
- La Organización: Aunque un líder puede a veces hablar directamente a un auditorio amplio y conseguir un éxito inicial mediante el vínculo percibido entre él mismo y sus oyentes, el liderazgo duradero exige en última instancia algún tipo de base institucional u organizativa. Por ejemplo, una Iglesia, una Institución o una Empresa.
- La Encarnación: El líder debe haber vivido lo que cuenta y creer fervientemente en su historia. De esta forma, si el líder contradice su historia con sus actos, si se muestra poco crítico, probablemente la historia no seguirá siendo convincente.
- La Pericia: Son los conocimientos técnicos o experticia que puede ser inaccesible a los seguidores.
- Líderes Directos e indirectos: Se relaciona con la influencia directa o indirecta del líder en la opinión o percepción de sus seguidores, en el camino por persuadir y comprometer.

De acuerdo a lo señalado, los líderes carismáticos se apoyan en el poder que ganan gracias a que sus seguidores se identifican con ellos.

El Liderazgo Carismático es definido por Max Weber como “el liderazgo que descansa sobre una dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual, y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenados por él”.

Weber define carisma como “cierta calidad de una personalidad individual, en virtud de la cual es colocada aparte de los hombres ordinarios y que se le asume dotada con energías o calidades supernaturales, sobrehumanas, o por lo menos específicamente excepcionales. Estas cualidades por ejemplo no son accesibles a las personas ordinarias, pero están referidas como de origen divino o como ejemplar, y sobre la base de ello los individuos en cuestión son tratados como líderes. Cómo esta calidad en cuestión podría ser juzgada en última instancia desde un punto de vista ético, estético, es naturalmente indiferente para propósitos de su definición”.

La gente carismática tiene una capacidad notable de destilar ideas complejas en mensajes simples (tengo un sueño); se comunican usando símbolos, analogías, metáforas e historias, además ellos destilan riesgo y se sienten vacíos sin éste, son grandes optimistas, son los rebeldes que luchan contra lo convencional, y pueden parecer excéntricos.

Representan a los líderes carismáticos mientras que los héroes de organización o los líderes mágicos que tienen la base social de la energía para orquestar vueltas, lanzar las nuevas empresas, inspirar la renovación de organización, y obtener desempeño extraordinario de miembros de organización. Estos líderes inspiran confianza, fe y la creencia en sí mismos.

Por supuesto nada de esto es una garantía de que la misión será correcta, ética, o exitosa.

3.4.2.1 ORIGEN DEL MODELO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO. HISTORIA:

El sociólogo alemán Weber máximo identificó, en los años 20 tres tipos ideales de liderazgo, de dominación y de autoridad:

1. Dominación Carismática (familiar y religiosa).
2. Dominación Feudal / Tradicional (patriarcas, patrimonialismo, feudalismo).
3. Dominación Legal / Burocrática (ley y estado moderno, burocracia).

Robert House (1977) utilizó cuatro frases para definir el liderazgo carismático:

1. Dominante.
2. Fuerte deseo de influenciar a otros.
3. Seguro de sí mismo.
4. Fuerte sentido de valores morales propios.

Conger y Kanungo (1998) describe cinco cualidades del comportamiento de los líderes carismáticos:

1. Visión y articulación.
2. Sensibilidad al entorno.
3. Sensibilidad a las necesidades de los miembros.
4. Toma el riesgo de forma personal.
5. Desarrolla un comportamiento poco convencional.

Recientemente se ha caracterizado el carisma como teatral (Gardner):

El liderazgo carismático es un proceso de gerencia montado teatralmente en actos de bastidores, guión, ambientación, y puesta en escena.

3.4.2.2 USO DEL ESTILO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO. APLICACIONES:

- ➔ En épocas o condiciones económicas difíciles, tales como una revuelta urgente en la organización. Compare con: Gestión de Crisis.
- ➔ Observe que según Weber, un líder carismático no tiene que ser una fuerza positiva. Mahatma Gandhi y Adolf Hitler se podían razonablemente considerar líderes carismáticos. Compare con: Liderazgo Servidor.
- ➔ Vea la teoría de los Grupos Centrales para algunos el mecanismo detrás del liderazgo carismático.

3.4.2.3 PASOS EN EL ACERCAMIENTO AL LIDERAZGO CARISMÁTICO. PROCESO:

Jay Conger propuso el siguiente modelo de cuatro pasos del liderazgo carismático:

1. Gravamen continuo del entorno y de formular una visión.
2. Comunicación de la visión, usando argumentos de motivación y persuasión.

3. Construir confianza y compromiso. Los subordinados deben desear y apoyar las metas del líder y esto debe ser logrado por otros medios distintos que la coerción; en lugar de ello el líder construye confianza en el líder y en la viabilidad de las metas; esto es posible si se hace tomando riesgos personales, mostrando una experiencia poco convencional, y se muestra capacidad de autosacrificio.
4. Alcanzar la visión. Usando el modelamiento de roles, el empoderamiento, y tácticas poco convencionales.

3.4.2.4 FORTALEZAS DEL ESTILO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO. BENEFICIOS:

- Resulta en niveles relativamente fuertes, indiscutibles de obediencia.
- Es útil en épocas o condiciones económicas difíciles, tales como una vuelta de organización urgente. Compare con: Gestión de Crisis.
- Eficaz. Si la visión del líder carismático correcto, este estilo de liderazgo puede ser extremadamente eficaz.
- Capacidad retórica. Compare con: Enmarcamiento.
- Energética, claridad interna, visionaria, poco convencional y ejemplar.

3.4.2.5 LIMITACIONES DEL ESTILO DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO. DESVENTAJAS:

- Resulta en niveles relativamente fuertes, indiscutibles de obediencia. Tendencia a recolectar “acentidores débiles” alrededor de él. Delegación pobre.
- La gente que posee estas habilidades y cualidades es relativamente rara.
- Tendencia al narcisismo. Saltan de la realidad. Son insensibles a otros. Compare con: Siete Señales del Derrumbamiento Ético
- Carencia de responsabilidad. Libertad de conflictos (morales) internos. Los valores de los líderes carismáticos son esenciales. Si tales líderes son bien intencionados hacia los otros, pueden elevar y transformar a una compañía completa. Pero si son egoístas o pobres, pueden crear cultos y violar con eficacia las mentes de sus seguidores.
- Imprevisible. Potencialmente peligroso.

3.4.3 MODELO DE LIDERAZGO TRANSACCIONAL:

El Modelo de Liderazgo Transaccional explica la relación líder – seguidor como un proceso de intercambios, y utiliza como marco de referencia los aportes entregados por el Modelo de Orientación a los Objetivos de House.

Tal como lo señalan Gibson, Ivancevich y Donnelly, “los seguidores son recompensados por los líderes cuando consiguen cumplir los objetivos acordados y el líder ayuda a los seguidores a conseguir la consecución de sus objetivos” En este sentido, el líder al ayudar a sus seguidores en el logro de los resultados esperados, considera también el concepto que el individuo tiene de sí mismo y su necesidad de reconocimiento y valoración personal. De esta forma el líder utiliza el poder derivado de las recompensas y castigos para influir en sus seguidores.

Por tanto el fundamento central para este Modelo de Liderazgo es "elaborar y mantener intercambios en las organizaciones para que las personas trabajen juntas con eficacia", lo cual es un factor central y determinante.

3.4.4 MODELO TRANSFORMACIONAL:

Este modelo de liderazgo ²⁵ se fundamenta en la convicción de que es posible modificar los intereses de los seguidores, desde una perspectiva personalista y supeditada a la satisfacción de la necesidad de seguridad (necesidad de carácter primario según Maslow), hacia objetivos

trascendentales orientados a conseguir la autorrealización (necesidad de carácter secundario según Maslow).

En este sentido el líder al ser capaz de transmitir acertadamente la visión de la organización, debe convencer a sus seguidores para trabajar con ahínco y conseguir las metas del propio líder. De esta forma los líderes trasformativos efectúan cambios mayores en la misión de la unidad organizacional o de la organización, en la forma de hacer los negocios y en el manejo de los recursos humanos, para conseguir su propia visión. Tal es el afán de los socios fundadores de una Empresa o de los miembros de un directorio en una Sociedad Anónima.

²⁵ Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson, octava edición.

Los fundamentos del líder transformacional se encuentran "en sus fuentes de referencia y personales de poder para provocar sentimientos intensos y motivar a los empleados". En este modelo de liderazgo la influencia en los seguidores se logrará en la medida que éstos reconozcan y acepten al líder y a la vez compartan los valores impuestos. El logro de esta finalidad permitirá que los seguidores no dependan de las órdenes del líder para hacer lo que consideran importante.

Por lo tanto, el líder transformacional es una persona que ayuda a las organizaciones y a las personas a modificar positivamente su manera de hacer las cosas

Figura 3.25 Aspectos relevantes del Liderazgo Transformacional:

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Mientras que el Líder Transformacional busca transformar la organización, hay también tácitas promesas a los seguidores, de que ellos también serán transformados de alguna manera. Quizás se lleguen a parecer al líder en algunos aspectos. Los seguidores son producto de la transformación.
	Los Líderes Transformacionales son a menudo carismáticos, pero no son narcisistas, ellos invitan a creer en uno mismo más que a creer en otros.
	Una de las trampas del Liderazgo Transformacional es la pasión y la confianza, que pueden ser errores de la verdad y la realidad. Mientras que es verdad que grandes cosas pueden ser alcanzadas a través de un liderazgo entusiasta, es también verdad que mucha gente apasionada pone la carga en el acantilado y caen en el abismo.
	Paradójicamente, la energía que obtiene la gente puede también causarles a ellos problemas. El Líder Transformacional a menudo posee grandes cantidades de entusiasmo, lo cual puede inexorablemente desgastar a sus seguidores.
	El Líder Transformacional puede ser visto como una gran fotografía, pero sin detalles; donde a menudo puede estar agazapado un demonio. Si la gente no tiene especial cuidado, también pueden acompañarlos en el fracaso.
	Finalmente, un Líder Transformacional busca por definición la transformación, cuando la organización no necesita transformarse la gente está feliz como está; en tal caso el líder está frustrado. Pero en tiempos de dificultad estos líderes encuentran la correcta posición para dar toda la energía que poseen y pueden ser responsables de salvar compañías desastrosas o en quiebra.

De acuerdo a los aportes de Bass ²⁶, existen cinco factores que identifican a un liderazgo trasformativo:

²⁶ Bass, B.M. (1999). *Leadership and performance beyond expectation*. New York Free Press.

- 1) Carisma: El líder es capaz de infundir un sentido de valor, respeto y orgullo para articular una visión. Esta es la característica más importante.
- 2) Atención Individual: El líder atiende las necesidades de sus seguidores y les asigna proyectos significativos para su crecimiento personal.
- 3) Estímulo Intelectual: El líder enseña a sus subordinados a encontrar caminos racionales para examinar una situación. Anima a sus seguidores a ser creativos.

- 4) Recompensa Contingente: El líder comunica a los seguidores lo que tiene que hacer para conseguir las recompensas deseadas.
- 5) Dirección por Excepción: El líder permite que los subordinados trabajen en su tarea y no interviene, a no ser que los objetivos no se cumplan en un tiempo y a un costo razonable.

Relación con el Modelo Tridimensional de la Eficacia del Líder de Hersey y Blanchard:

Los planteamientos del Liderazgo Transformacional se sustentan en la creencia de que los seguidores pueden lograr niveles de capacidad y disposición suficiente para desarrollar un trabajo autónomo.

Esta búsqueda se orienta a elegir la aplicación de un estilo de liderazgo “Delegar”, en el Modelo propuesto por Hersey y Blanchard. No obstante ello presupone entender que el líder deberá asumir el supuesto de la Teoría Y, señalado por Douglas Mc Gregor y además situarse dentro del Modelo II propuesto por Argyris, que sostiene la convicción de que los individuos son activos, independientes, flexibles, con intereses profundos, con visión de largo plazo, situados en posiciones de igualdad o superioridad y conscientes de sí mismos.

3.4.5 TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES:

La inteligencia es la capacidad desarrollable y no sólo la capacidad de resolver problemas y/o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. La inteligencia no sólo se reduce a lo académico sino que es una combinación de todas las inteligencias. Ser hábil en el deporte o en las relaciones humanas como el liderazgo; implica unas capacidades que, por desgracia, no están seriamente contempladas en los programas de formación académica.

Para definir cada ámbito de la inteligencia, Gardner ²⁷ estudió el desarrollo de habilidades y la forma en que se descomponían las diferentes capacidades.

²⁷ Gardner, Howard. (1983) *.Inteligencias múltiples*. Grupo Planeta. Buenos Aires. Ed. Paidós

Además, Gardner observó cómo se manifestaba cada una de las inteligencias dentro de la cultura del individuo. La inteligencia se puede agrupar en 8 diferentes tipos:

- 1) Inteligencia Lingüística: Es considerada una de las más importantes. En general se utilizan ambos hemisferios del cerebro y es la que caracteriza a los líderes. El uso amplio del lenguaje ha sido parte esencial para el desarrollo de este tipo de inteligencia.
- 2) Inteligencia Musical: También conocida como “buen oído”, es el talento que tienen los grandes músicos, cantantes y bailarines. La fuerza de esta inteligencia radica desde el mismo nacimiento y varía de igual manera de una persona a otra. Un punto importante en este tipo de inteligencia es que por fuerte que sea, necesita ser estimulada para desarrollar todo su potencial, ya sea para tocar un instrumento o para escuchar una melodía con sensibilidad.
- 3) Inteligencia Lógica – Matemática: Quienes pertenecen a este grupo, hacen uso del hemisferio lógico del cerebro y pueden dedicarse a las ciencias exactas. De los diversos tipos de inteligencia, éste es el más cercano al concepto tradicional de inteligencia. En las culturas antiguas se utilizaba éste tipo de inteligencia para formular calendarios, medir el tiempo y estimar con exactitud cantidades y distancias.
- 4) Inteligencia Espacial: Esta inteligencia la tienen las personas que puede hacer un modelo mental en tres dimensiones del mundo o en su defecto extraer un fragmento de él. Esta

inteligencia la tienen profesiones tan diversas como la ingeniería, la cirugía, la escultura, la marina, la arquitectura, el diseño y la decoración. Por ejemplo, algunos científicos utilizaron bocetos y modelos para poder visualizar y poder decodificar la espiral de una molécula de ADN.

- 5) **Inteligencia Corporal – Kinestésica:** Los kinestésicos tienen la capacidad de utilizar su cuerpo para resolver problemas o realizar actividades. Dentro de este tipo de inteligencia están los deportistas, cirujanos y bailarines. Una aptitud natural de este tipo de inteligencia se manifiesta a menudo desde la niñez.
- 6) **Inteligencia Intrapersonal:** Este tipo de inteligencia nos permite formar una imagen precisa de nosotros mismos; nos permite poder entender nuestras necesidades y características, así como nuestras cualidades y defectos. Y aunque se dijo que nuestros sentimientos si deben ayudar a guiar nuestra toma de decisiones, debe existir un límite en la expresión de estos. Este tipo de inteligencia es funcional para cualquier área.
- 7) **Inteligencia Interpersonal:** Este tipo de inteligencia el que nos permite entender a los demás. Está basada en la capacidad de manejar las relaciones humanas, la empatía con las personas y el reconocer sus motivaciones, razones y emociones que los mueven. Esta inteligencia por sí sola es un complemento fundamental de las anteriores, porque tampoco sirve de nada si obtenemos las mejores calificaciones, pero elegimos mal a nuestros amigos y en un futuro a nuestra pareja. La mayoría de las actividades que a diario realizamos dependen de este tipo de inteligencia, ya que están formadas por grupos de personas con los que debemos relacionarnos. Por eso es indispensable que un líder tenga este tipo de inteligencia y además haga uso de ella.
- 8) **Inteligencia Naturalista:** Este tipo de inteligencia es utilizado al observar y estudiar la naturaleza. Los biólogos son quienes más la han desarrollado. La capacidad de poder estudiar nuestro alrededor es una forma de estimular este tipo de inteligencia, siempre fijándonos en los aspectos naturales con los que vivimos.

Esta inteligencia se añadió en el año 1995. Por lo tanto, antes se hablaba de los 7 Tipos de Inteligencia de Gardner.

3.4.6 LIDERAZGO VISIONARIO ²⁸:

Liderazgo Visionario. El término visión fue recurrente a lo largo del análisis del liderazgo carismático, pero el Liderazgo Visionario va más allá del carisma, por lo que se revisarán recientes revelaciones acerca de la importancia del liderazgo visionario. El liderazgo visionario se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora. Esta visión, si es adecuadamente seleccionada y puesta en práctica, posee tanta energía que "en efecto enciende el futuro al poner en juego las habilidades, talentos y recursos para que ocurra".

²⁸ Nanus, Burt. (1994). *El Liderazgo Visionario*. Barcelona, Editorial Granica.

Robert Fritz ²⁹ dice que las organizaciones avanzan cuando una visión clara, comprendida ampliamente, crea una tensión entre lo real y lo ideal, empujando a las personas a trabajar juntas para reducir la distancia entre ambos.

²⁹ Fritz, Robert. (2012). *El camino de menor resistencia*. México: Pearson Prentice Hall.

Una revisión de varias definiciones encuentra que una visión difiere de otras formas de dirección de diferentes maneras:

Propugna que el líder debe combinar adecuadamente sus habilidades, talentos, recursos, emociones y energía propia y la de sus colaboradores, para propiciar logros previstos. Es definido por Robbins S³⁰, como: "la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional que cree y mejora a partir del presente". Una visión contiene imágenes claras y precisas que ofrecen una forma innovadora de mejorar, que reconoce y toma como base las tradiciones y se conecta con las acciones que la gente puede realizar para llevar a cabo el cambio.

³⁰ Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

La visión llega hasta las emociones y la energía de la gente. Articulada de manera apropiada, una visión crea el entusiasmo que la gente tiene para los eventos deportivos y otras actividades de recreación, trayendo la energía y, el compromiso al lugar de trabajo. La defensa en favor del liderazgo visionario ha sido realizada por muchos escritores. Por ejemplo:

La organización del siglo XXI demanda virtualmente el liderazgo visionario. No puede funcionar sin él, pues una organización dominada por el cambio tecnológico acelerado, con un personal diverso, una mezcla multicultural de los trabajadores altamente inteligentes, que enfrenta la complejidad global, un vasto calidoscopio de necesidades de clientes individuales y las incesantes demandas de múltiples constituyentes, simplemente se autodestruiría si no contara con un sentido común de la dirección.

Otro escritor sostiene que la visión es el pegamento que une a los individuos en un grupo con una meta común; cuando es compartida por los empleados, puede mantener a una compañía completa moviéndose hacia adelante de cara a las dificultades, capacitando e inspirando a líderes y empleados por igual.

Una encuesta de 1,500 líderes veteranos, 870 de ellos directores generales de 20 diferentes países, dan fe adicionalmente de la importancia creciente del liderazgo visionario. Se pidió a estos líderes que describieran las características clave o los talentos deseables para un director general para más allá del año 2000. La característica dominante más frecuentemente mencionada fue que el ejecutivo debía transmitir un "fuerte sentido de la visión". Debe ser lo suficientemente convincente en este sentido.

En total, 98 % de ellos calificaron esta característica como la más importante. Otro estudio contrastó 18 compañías visionarias con 18 compañías comparables no visionarias durante un periodo de 65 años.

Se encontró que las compañías visionarias habían sobrepasado al grupo comparado en más de seis veces de acuerdo con los criterios financieros estándar y sus acciones sobrepasaron el mercado general 15 veces. Las propiedades clave de una visión parecen ser posibilidades inspiradoras que están centradas en el valor, son realizables y poseen imágenes y articulación superiores. Las visiones deben ser capaces de crear posibilidades que sean inspiradoras, únicas y que ofrezcan un nuevo orden que pueda producir un distintivo organizacional.

Una visión puede fracasar si no ofrece una visión perspectiva del futuro que sea clara y demostrablemente mejor para la organización y sus miembros. Las visiones deseables ajustan los tiempos con las circunstancias y reflejan la singularidad de la organización. La gente en la organización también debe creer que la misión se puede lograr. La visión debe ser percibida como desafiante y sin embargo posible. Las visiones que tienen una clara articulación e

imágenes poderosas son más fácilmente abrazadas y aceptadas. Las visiones, por lo general, es más fácil hablar de ellas que realmente crearlas, pero aquí hay algunos ejemplos: Ser la única fuente proveedora de software para la industria de servicios financieros. Ser la compañía líder de capital afro americano en relaciones promocionales y públicas en Estados Unidos. Ser el productor con mayor respuesta para el cliente en acondicionamiento de interiores para automóviles en Norteamérica.

Aquí hay algunos ejemplos adicionales específicos a las organizaciones:

- Rupert Murdoch fue una de las primeras personas en ver el futuro de la industria de la comunicación al combinar el entretenimiento con los medios de difusión. A través de su corporación de noticias, Murdoch ha integrado exitosamente una red de transmisión, estaciones de televisión, estudios de cine, publicidad y distribución global por satélite.
- El director general de Scandinavian Airlines, Jan Carlzon utilizó la noción de 50,000 momentos diarios de la verdad para mostrar el énfasis que se daba al Servicio al Cliente. Carlzon quería que todo empleado se asegurara de que cada momento de la verdad, aquellos cuando los clientes están en contacto con los empleados, fuera una experiencia positiva para los clientes de SAS.
- Walt Disney reinventó él solo la idea de un parque de diversiones cuando describió su visión de Disneylandia a principios de la década de los cincuenta.
- La visión de Mary Kay Ash de mujeres empresarias que venden productos para mejorar su propia imagen dio gran impulso a su compañía de cosméticos.
- H. Wayne Huizenga, quien empezó recolectando basura con un camión viejo destartalado, vio el potencial que había en los desechos y creó Waste Management (ahora WMV). Luego Huizenga compró una pequeña cadena de tiendas de video de Dallas, vio que el futuro estaba en las grandes tiendas y transformó la pequeña cadena en Blockbuster Video (ahora parte de Viacom).
- Steve Jobs creó una visión para Apple Computer, la cual dio energía a los empleados en torno a la idea de construir no sólo computadoras, sino cambiar drásticamente el mundo.
- Actualmente Charles Schwab está tratando de redefinir los servicios financieros combinando precios de descuento con amplias ofertas.

Habilidades que muestran los líderes visionarios:

Una vez que la visión es identificada, estos líderes parecen tener tres cualidades que están relacionadas con la eficacia en sus papeles de visionarios:

- a. La primera es la capacidad para explicar la visión a los otros. El líder necesita poner en claro la visión en términos de las acciones y objetivos requeridos mediante una clara comunicación oral y escrita. La mejor visión probablemente será poco eficaz si el líder no es tan fuerte comunicador. Ronald Reagan llamado el gran comunicador, utilizó sus años de experiencia en la actuación para ayudarse a articular una simple visión de su presidencia: Un regreso a tiempos más felices y más prósperos a través de menos gobierno, menos impuestos y un ejército más fuerte.
- b. La segunda habilidad necesaria consiste en ser capaz de expresar la visión no solo verbalmente sino a través del comportamiento del líder. Esto requiere comportarse en formas que continuamente transmitan y refuercen la visión. Herb Kelleher, de Southwest Airlines, vive y respira su compromiso de servicio al cliente. Es famoso dentro de la compañía por auxiliar, cuando es necesario, al ingreso de los pasajeros, cargar el equipaje, sustituir a las azafatas o hacer cualquier otra cosa para que la experiencia, del cliente sea más placentera.
- c. La tercera habilidad es ser capaz de extender la visión a diferentes contextos de liderazgo. Ésta es la capacidad de secuenciar las actividades para que la visión pueda ser

aplicada en una variedad de situaciones. Por ejemplo, la visión tiene que ser tan significativa para la gente de contabilidad como para aquellos de mercadotecnia, y tanto para los empleados de Praga como para los de Pittsburgh.

Una definición sobre liderazgo la aporta Peter Senge ³¹ que plantea:

En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros.

³¹ Senge, Peter (2011) *La Quinta Disciplina*. Barcelona, Editorial Granica.

Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones a las que se enfrenta y desarrollar su maestría. Adoptar esa postura constituye el primer acto de liderazgo, el principio de inspirar (literalmente, insuflar vida) a la visión de las organizaciones inteligentes.

Principios importantes del liderazgo visionario, que influyen en el desarrollo de la organización:

- ➔ Armonía de objetivos: En la medida en que ellos puedan armonizar las metas personales con las metas de la empresa, más eficaz y eficiente será ésta.
- ➔ La motivación: Debe determinar con sumo cuidado la estructura de recompensas.
- ➔ El liderazgo: Dado que las personas tienden a seguir a quienes contemplan como medio para satisfacer sus metas personales, a medida que los administradores atiendan mejor lo que motiva a sus subordinados y la forma que operan los motivadores, es más probable que sean más eficientes.
- ➔ Claridad en la comunidad. Integridad de la comunicación: A medida que sean orales, escritos y no verbales, así como también la conducta moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por el receptor.

Figura 3.26: Competencias y Características del Liderazgo Visionario.

COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS
POSITIVO.	Su labor no es buscar al culpable, sino alcanzar las metas de productividad y brindar entrenamiento a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo.
ENTUSIASTA.	Su actitud es contagiosa, ya que infunde energía positiva en cada encuentro. Influencia del liderazgo visionario en el desarrollo organizacional.
CONFIABLE.	El "líder visionario" confía en que sus empleados pueden realizar correctamente la labor asignada.
DIRECTO.	Utiliza comunicación efectiva, específica y concreta.
ORIENTADO A LA META	Fundamenta sus labores en metas claras y bien definidas.
EXPERTO.	Atrae respeto y lealtad, pues conoce su trabajo mejor que nadie.
OBSERVADOR.	Es consciente de aquellos aspectos que no se expresan con las palabras sino con los gestos.
RESPETUOSO.	Trata a sus empleados como personas valiosas, de tal modo que aprende a conocerlos y tratarlos mejor.
PACIENTE.	No insulta a sus empleados por no haber comprendido lo que les asignó.
CLARO	Se asegura de que sus empleados comprenden lo que les explica.
SEGURO.	Mantiene siempre una presencia fuerte.

BRILLANTE.	El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
CORAJE.	El líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.
CONTAGIA ENTUSIASMO.	El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).
GRAN COMUNICADOR	Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
CONVINCENTE.	El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
GRAN NEGOCIADOR.	El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.
CAPACIDAD DE MANDO.	El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
EXIGENTE.	Con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.
CARISMÁTICO.	Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.
HONESTIDAD.	Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "brisa pasajera". El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.
CUMPLIDOR.	El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.
COHERENTE.	El líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

3.4.7 LIDERAZGO DE ALTO NIVEL DE KEN BLANCHARD. ³².

1. ¿Es su organización de alto desempeño?
2. El poder de la visión.
3. Servir a los clientes al más alto nivel.
4. Facultar es la clave.
5. Liderazgo situacional.
6. Autoliderazgo. El poder detrás del facultamiento.
7. Alianzas para el desempeño.
8. Liderazgo situacional en equipos.
9. Liderazgo organizacional.

10. Liderazgo para el cambio.
11. Liderazgo de servicio.

Valores operativos:

- Ética: Hacer lo correcto.
- Relaciones: Desarrollar confianza y respeto mutuo.
- Éxito: Operar una organización rentable y bien manejada.
- Aprendizaje: Crecer, cuestionar y desarrollarse siempre.

Estos valores están organizados por orden de importancia, en otras palabras, para mejorar la rentabilidad de una empresa nunca se hará nada que no sea ético, o que no privilegie las relaciones con los clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad. Nos hemos dado cuenta que el hacer dinero no es el propósito de más alto nivel de cualquier negocio.

³² Blanchard, Ken. (2012). *Liderazgo al más Alto Nivel*. Buenos Aires. Grupo Editorial Norma.

1. ¿Es su organización de alto desempeño?

Hoy día, Wall Street y las presiones del mundo empresarial hacen pensar a muchos que el único objetivo que vale la pena es el éxito financiero. Pero hay muy pocos hombres de negocio que desearan que en su epitafio se incluyera el balance de su empresa, el precio por acciones o el margen de rentabilidad. La gran mayoría deseara que la gente los recordara por su contribución a la creación de una organización de alto desempeño.

Para lograr este objetivo se requiere obtener el triple balance: Ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida.

Una organización de alto desempeño siempre sigue el Modelo SCORES. Ser el proveedor elegido, el empleador elegido y la inversión elegida; los tres elementos del triple balance configura el objetivo adecuado. Si se apunta a uno solo de estos objetivos no se conseguirá obtener un alto desempeño.

Para responder al logro de estos objetivos se utiliza el modelo SCORES (palabra inglesa que significa "anotación") es una sigla formada por las letras formadas de seis elementos que son evidentes en toda organización de alto desempeño. Una organización de alto desempeño marca tantas anotaciones (scores), de manera sistemática y demuestran su fortaleza. Ver la figura 3.27.

➔ S = Información. Información compartida y abierta:

En las organizaciones de alto desempeño, la información necesaria para tomar decisiones está a disposición de las personas y se comunica abiertamente. Compartir esta información y facilitar la comunicación anima a las personas a actuar como propietarias de la organización; información es poder. Cuanto sea más fácil sea el acceso a la información las personas se sentirán más capaces de tomar decisiones adecuadas.

➔ C = Visión convincente:

Una visión convincente es el sello definitivo de una organización de alto desempeño. La visión infunde energía, los colaboradores que conocen la visión están comprometidos con ella y ven con claridad su papel de apoyo; si los valores personales están alineados con los valores de la organización presentan un cuadro de elevado compromiso con beneficio mutuo.

→ O.= Aprendizaje continuo:

Las organizaciones de alto desempeño se preocupan de mejorar sus capacidades mediante sistemas de aprendizaje, la creación de capital del conocimiento y transferencia de lo aprendido a toda la organización.

→ R.= Resultados con los clientes:

Sin importar en que sector se encuentren, las organizaciones de alto desempeño, conocen cuáles son sus clientes y miden sus resultados. Producen resultados sobresalientes, tiene un enfoque casi obsesivo en estos resultados.

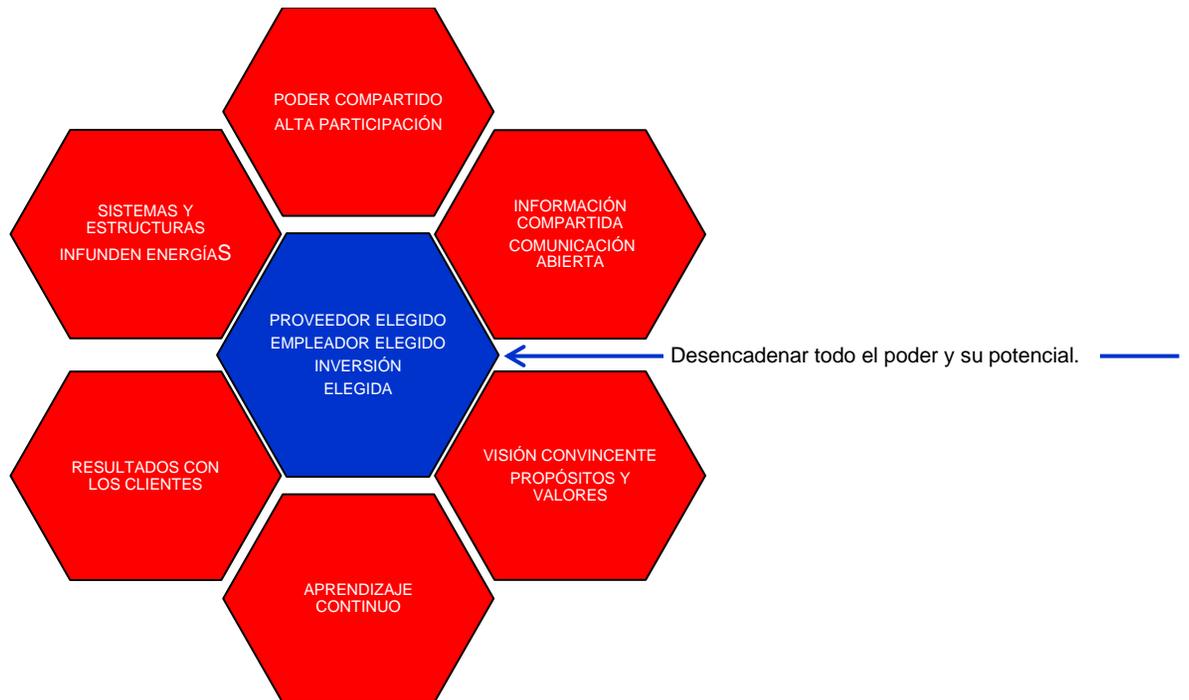
→ E = Sistemas y estructuras que infunden energía:

En las organizaciones de alto desempeño, los sistemas, las estructuras, los procesos y las prácticas están alineados en apoyo de la visión, la dirección estratégica y las metas de la organización. Los sistemas y estructuras infunden energía, proporcionan la plataforma para una respuesta rápida a los obstáculos y las oportunidades.

→ S = Poder compartido y alta participación:

En las organizaciones de alto desempeño el poder y la toma de decisiones se comparten y están distribuidos en toda la organización; no se guardan en la cima de la jerarquía.

Figura 3.27. Modelo Scores.



2. El poder de la visión.

Una visión genera confianza, colaboración, interdependencia, motivación y responsabilidad mutua. Ayuda a las personas a tomar decisiones de manera inteligente. Una visión convincente crea una cultura fuerte en la cual queda alineada toda la energía de la organización. Esto a su

vez genera confianza, la satisfacción del cliente, una fuerza de trabajo vigorosa y comprometida, y rentabilidad.

2.1 Visiones eficaces e ineficaces:

Muchas organizaciones cuentan con una declaración de la visión, pero a la mayoría de ellas éstas no parecen tener importancia cuando se mira a las empresas y ver el rumbo que siguen; entonces:

¿Cómo se sabe si una declaración de la visión funciona?

He aquí la prueba:

¿Está oculta en un archivo olvidado o enmarcada en un muro como parte de la decoración?

Si es así; no funciona, la declaración se vuelve ineficaz.

¿Se utiliza de manera activa como guía para la toma cotidiana de decisiones?

Si la respuesta es Sí, la declaración de la visión funciona, es eficaz.

2.2 Propósitos:

El primer elemento de una visión convincente es tener un propósito significativo. El propósito es la razón de ser de la empresa, responde a la pregunta ¿Por qué?

El segundo elemento de una visión convincente es una imagen del futuro. Esta imagen no puede ser abstracta, si bien es una imagen mental esta debe ser creíble. Numerosos estudios han demostrado que las imágenes mentales no solo mejoran el desempeño sino que aumentan la motivación intrínseca.

El tercer elemento es de tener valores claros. Los valores definen el liderazgo y la manera en que los colaboradores actúan.

3. Servir a los clientes al más alto nivel:

Otro paso para lograr el liderazgo al más alto nivel es tratar bien a los clientes. Aunque todo el mundo parece saber esto, pocas empresas crean clientes incondicionales y que se enorgullecen. Son pocas las empresas con clientes legendarios.

3.1 Como servir a los clientes al más alto nivel:

Blanchard considera que para conseguir clientes incondicionales se requiere de tres secretos:

- ➔ Decidir.
- ➔ Descubrir.
- ➔ Cumplir.

Si desea tener clientes incondicionales no basta solo con decirlo, tiene que planificarlo para lograrlo.

¿Qué tipo de interacción quiere que tengan sus clientes en cada aspecto de su organización?

Usualmente se le pregunta al cliente; y estos aportan al informar sobre lo que les gusta y lo que les disgusta del negocio. No saben más allá de las posibilidades de su propia experiencia. No conocen el panorama general.

Es importante que el empresario determine que desea que tengan como experiencia sus clientes; esto no significa que no sea importante la opinión de ellos. Al decidir qué experiencia se desea que tengan los clientes, crea una imagen sobre la forma de cómo se verán las cosas si todo funciona como está planeado.

3.2 Descubra el deseo de los clientes:

Después de decidir lo que desea que suceda, es importante descubrir cualquier sugerencia que los clientes puedan tener. Las organizaciones que ofrecen servicios que crean clientes incondicionales, son maestros en descubrir los pensamientos del cliente. Utilizan información en tiempo real sobre las actividades de producción y se adaptan con rapidez a ambientes y escenarios variables.

Cuando se reúne la experiencia que se desea que los clientes tengan, con lo que estos quieren que se haga; se obtiene un cuadro bastante completo de la experiencia que se busca que ellos vivan.

4. Facultar es la clave:

¿Cómo hacen las mejores compañías del mundo para superar la competencia día tras día?; primero tratan bien a sus clientes, lo hacen contando con una fuerza laboral entusiasmada con respecto a su visión y motivada para servir al cliente al más alto nivel.

Entonces ¿Cómo se crea esta fuerza de trabajo motivada?

La clave es facultar. Facultar significa permitir a los empleados utilizar su conocimiento, experiencia y motivación para crear un triple balance. Los líderes de las empresas mejor administradas saben que facultar a las personas genera resultados positivos que sencillamente no son posibles conseguir cuando toda la autoridad se mueve hacia arriba dentro de la jerarquía y los gerentes se llevan todo el mérito.

4.1 ¿Qué es el facultamiento?

Facultar consiste en desencadenar el poder de las personas, su conocimiento, su experiencia y motivación y concentrar todo este poder en el logro de resultados positivos para la organización.

4.2 El poder del facultamiento:

Trabajos de varios investigadores han demostrado que cuando a las personas se les faculta, las organizaciones en general se benefician. Existe una clara evidencia de la relación positiva entre el facultamiento y el desempeño.

4.3 Las tres claves del facultamiento:

- 1°. Compartir información con todos: Una de las mejores formas de crear confianza y responsabilidad en las personas, es compartir la información.
- 2°. Crear autonomías por encima de las fronteras: En una cultura jerárquica las fronteras son realmente como alambre de púas. Están diseñadas para controlar a las personas y mantenerlas dentro o fuera de ciertos límites.

3°. Reemplazar la antigua jerarquía por equipos auto dirigido: La permanente reducción del tamaño de las empresas que disminuye los niveles de jerárquicos (Efecto Lean), facilita la creación de equipos muy capacitados e interactivos con excelentes habilidades de autoadministración.

5. Liderazgo situacional:

Durante mucho tiempo la gente pensaba que había solo dos estilos de liderazgo; el autocrático y el democrático. En realidad los gerentes se ponían en uno de estos dos extremos, e insistían que uno era mejor que el otro. Se acusaba a los gerentes democráticos de ser demasiado blandos y suaves, mientras que su contraparte autocrática era dura, intransigente y dominante.

Los gerentes completos son flexibles y capaces de adaptar un estilo de liderazgo a una situación determinada. La supervisión excesiva o escasa tiene un impacto negativo en las personas, por ello es importante ajustar el estilo de liderazgo al nivel de desarrollo del empleado.

Esta estrategia de ajuste es la esencia del liderazgo situacional y puede resumirse en esta frase: Diferentes estilos para diferentes personas.

6. Autoliderazgo. El poder detrás del facultamiento:

Cuando dijimos en el inciso 4, facultar es la clave, la jerarquía tradicional de liderazgo está evolucionando hacia un nuevo orden; cuando los autolíderes pueden tomar la iniciativa para hacer lo que se necesita, la pirámide jerárquica se invierte y los líderes sirven a quienes lideran.

Esto convierte el poder en facultamiento.

7. Alianzas para el desempeño:

En el mejor de los casos, el liderazgo es una alianza mutua entre dos personas que trabajan juntas para lograr metas comunes. La alianza para el desempeño es una habilidad de los líderes situacionales eficaces. Proporciona una guía para la creación del liderazgo del tipo uno al lado del otro.

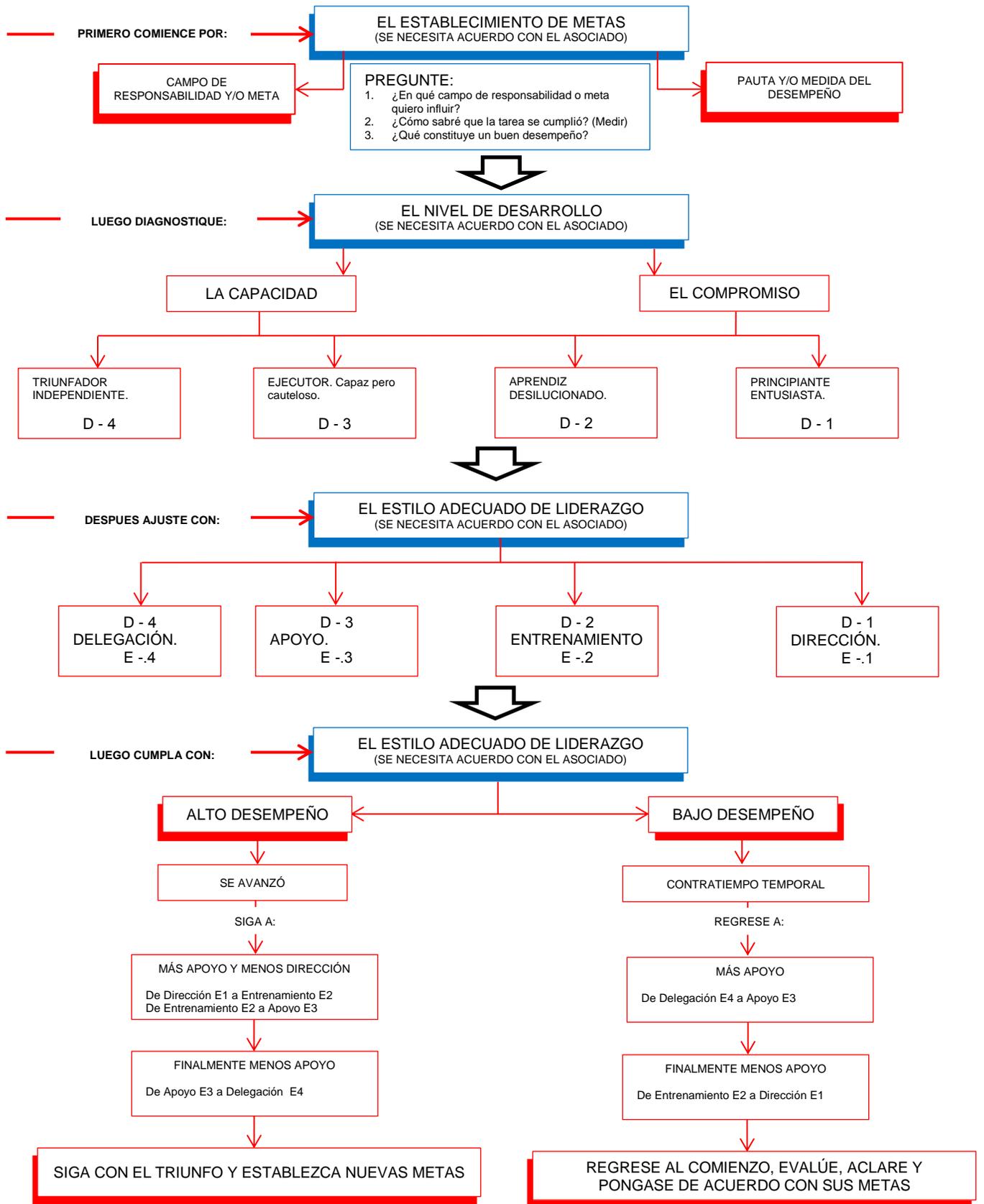
Se ha encontrado que la mejor manera de mejorar la satisfacción en el trabajo y la autoestima del empleado es ayudarlas a rendir más lo cual requiere de un sistema formal e informal de administración del desempeño, que es precisamente el que promueve la alianza para el desempeño.

El liderazgo que pone énfasis en el criterio, la crítica y la evaluación, es cosa del pasado. Ver figura 3.28.

Liderar hoy, al más alto nivel consiste en tratar a las personas adecuadas y proporcionarles la dirección, el apoyo y el estímulo que necesitan para dar lo mejor que pueden. Si se ayuda a los empleados a obtener mejores resultados, la administración del desempeño los estimula, pues se sentirán bien con ellos mismos.

Esto se magnifica cuando el sistema de administración por desempeño se integra con la alianza para el desempeño, creando todo tipo de nuevas oportunidades para la gente. Consiguiendo mejores condiciones para la promoción al utilizar su creatividad para producir nuevas ideas de negocio.

Figura 3.28 Plan de alianza para el desempeño.



8. Liderazgo situacional en equipos:

Los equipos se han convertido en una importante estrategia para trabajar. Vivimos en estructuras formadas por equipos, nuestras organizaciones están conformadas por equipos.

Los equipos pueden ejecutar con mayor rapidez, cambiar, ajustarse a las nuevas estructuras sin perder su eficacia. Si trabaja con eficacia, un equipo es capaz de tomar las mejores decisiones, resolver problemas más complejos, hacer más por mejorar la creatividad. El equipo es la única unidad que cuenta con la flexibilidad y los recursos para responder velozmente a los cambios y a las nuevas necesidades.

El ambiente empresarial se ha hecho más complejo y competitivo, entonces la exigencia ahora es la colaboración, y el trabajo en equipo en toda la organización viene a llenar esta necesidad, los equipos de trabajo han venido a constituirse en el vehículo para impulsar las organizaciones al futuro porque son unidades fundamentales, porque proporcionan valor.

9. Liderazgo organizacional:

Así como el liderazgo de equipos es más complicado que el liderazgo uno a uno; liderar una organización entera es más complicado que liderar un equipo. El liderazgo organizacional consiste en liderar el cambio. Hubo un tiempo en que se podía manejar el cambio y luego volver a aguas más tranquilas. En esas épocas se podía volver a tiempos más estables y planificar con esmero; en los tiempos actuales no hay tiempo para prepararse. El cambio es necesario cuando hay una discrepancia entre un conjunto real de eventos (algo que sucede ahora mismo), y un conjunto deseado de eventos (los que gustaría que sucediera).

Los comportamientos que proporcionan apoyo al liderazgo organizacional se relacionan principalmente con facilitar el proceso de cambio e inspirar a todos los colaboradores a trabajar juntos. Tales comportamientos de apoyo ayudan a demostrar que el equipo de liderazgo del cambio está apasionadamente comprometido con éste. Esto supone compartir información de manera amplia, en toda la organización, patrocinar pruebas, celebrar pequeños éxitos y reconocer a las personas que hacen posible el cambio.

10 Liderazgo para el cambio:

Los líderes se sienten abrumados cuando tienen que aplicar el cambio en sus empresas, si intentan un cambio necesario se arriesgan a desencadenar un caos. Por otra parte si los líderes no impulsan constantemente el cambio, la organización se vuelve obsoleta, en este sentido se puede afirmar que el que no cambia fracasa.

En el liderazgo organizacional existen tres razones predecibles por las cuales los esfuerzos del cambio fracasan:

Las personas que lideran el cambio piensan que el solo hecho de anunciar el cambio es la forma de ponerlo en marcha. Las preocupaciones de las personas con respecto al cambio no son manifestadas o abordadas. Quienes son requeridos para que cambien no están involucrados en el planeamiento del cambio.

11. Liderazgo de servicio:

Cuando las personas lideran al más alto nivel, hacen del mundo un mejor lugar porque sus metas se concentran en el bienestar mayor. Hacer un mundo mejor exige un líder especial: El Líder de Servicio.

Cuando las personas escuchan la expresión liderazgo de servicio a menudo se confunden, piensan que esta forma de liderazgo es del tipo religioso. El problema es que no entienden el liderazgo, piensan que no se puede ser líder y servir al mismo tiempo.

En una organización tradicional, se piensa que los gerentes son responsables de todo lo que ocurre en la empresa y se enseña a los colaboradores a ser receptivos con el jefe. Los líderes servidores sienten que el papel que desempeñan es ayudar a las personas a lograr sus metas.

En lugar de querer que los empleados los complazcan, los líderes servidores desean marcar una diferencia en la vida de los empleados y a su vez producir un impacto en la organización.

Para descubrir qué tipo de liderazgo tiene mayor impacto sobre el desempeño en la organización, al estudiar la interacción entre el éxito organizacional, el éxito de los colaboradores, la lealtad de los clientes y el liderazgo, se encontró que el liderazgo estratégico y el liderazgo operativo son los que tienen mayor influencia. El liderazgo estratégico es “el qué”, asegura que todos vayan en la misma dirección. Ver figura 3.29.

Figura 3.29: Cadena de Eventos del Liderazgo de Servicio.



El liderazgo operativo es todo lo demás, es “el cómo”, comprende las políticas, los procedimientos, los sistemas y el comportamiento del líder que desciende en cascada desde la alta gerencia hasta los colaboradores.

El liderazgo de servicio combina los indicadores “duros” de la empresa (Rentabilidad, crecimiento en el corto y largo plazo y estabilidad económica); con los indicadores “blandos”, (confianza en la empresa y percepción de su integridad).

3.4.8 EL CAMBIO – TAKERS Y GIVERS ³³:

En el viejo mundo del trabajo, los buenos terminaban de ser siempre los últimos. Los “Takers” (Tomadores; aquellos que priorizan sus intereses por encima de las organizaciones) fueron capaces de subir a la cima de la jerarquía y lograr el éxito subiéndose a los hombros de los “Givers” (Dadores; aquellos que prefieren contribuir con más de lo que reciben).

³³ Grant, Adam. (2013). *Organizational Culture. In the Company of Givers and Takers*. Harvard Business Review.

Durante gran parte del siglo XX, muchas organizaciones se componían de silos independientes, en los que los Takers podrían explotar a los Givers sin sufrir consecuencias importantes. Sin embargo, la naturaleza del trabajo ha cambiado dramáticamente. Hoy en día, más de la mitad de las empresas estadounidenses y europeas organizan a los empleados en equipos. El aumento de las estructuras de la matriz ha requerido empleados para coordinar con una gama más amplia de los gestores y los informes directos.

El advenimiento de trabajo basado en proyectos significa que los empleados cooperan con una amplia red de colaboradores. Las tecnologías de la comunicación y el transporte de alta velocidad conectan a gente de todo el mundo que hubiera sido extraño en el pasado. En estas situaciones de colaboración, los Takers sobresalen. Evitan hacer tareas desagradables y responder a las solicitudes de ayuda. Los Givers, por el contrario, son los compañeros que trabajan como voluntarios para los proyectos impopulares, comparten sus conocimientos y habilidades, y ayudan llegando temprano o quedándose hasta tarde.

Después de estudiar la dinámica de trabajo de los últimos diez años, se ha encontrado que estos cambios han sentado las bases para que los Takers mengüen y los Givers crezcan. En una amplia gama de campos que abarcan la fabricación, los servicios y el conocimiento del trabajo; en una investigación reciente se ha demostrado que los empleados que tienen las tasas más altas de promoción a puestos de supervisión y liderazgo exhiben las características de Givers – Helpers a los colegas a resolver problemas y gestionar las cargas de trabajo pesadas.

Los Takers, que ponen primero su propia agenda, son mucho menos propensos a subir en la escalera corporativa.

La caída de los Takers y el aumento de Givers, ha creado un en un tercer grupo, los “Matchers” (Comparadores).

En Google, por ejemplo, un ingeniero llamado Brian recibió ocho bonus en el lapso de un año, tres de ellos en un solo mes. Él ofreció voluntariamente su tiempo para entrenar a nuevos empleados y ayudar a los miembros de varios equipos multifuncionales a aprender nuevas tecnologías; y sus compañeros y directivos respondieron, concediéndole remuneración y reconocimiento adicional.

De acuerdo con la experiencia de Brian en Google, una gran cantidad de investigaciones muestran que los equipos que dan, ganan más respeto y recompensas que los que hacen notas y comparaciones. El trabajo interdependiente también significa que los empleados son evaluados y promovidos no sólo sobre la base de sus resultados individuales, sino también en términos de sus contribuciones a los demás.

De hecho, cuando se convierten los Givers en líderes, sus grupos están mejor. La investigación conducida por Rotterdam School of Management y el profesor Daan van Knippenberg ha demostrado que los empleados trabajan más duro y más eficazmente para los líderes que anteponen primero los intereses de los demás. Hacer un esfuerzo adicional para el grupo, haciendo sacrificios personales o tomar riesgos personales en nombre del grupo, motiva a los miembros del equipo.

Un análisis exhaustivo dirigido por Nathan Podsakoff, profesor de la Universidad de Arizona, demostró que los empleados que dan ayuda y comparten el conocimiento con más frecuencia, tienen mejores beneficios, mejor productividad, y mejor satisfacción de sus clientes, así como una tasa de retención de empleados muy alta. Hoy en día, estas señales son cada vez más visibles: los Givers son ayudados por el hecho de que el anonimato de la vida profesional está desapareciendo. Y en la otra cara de la moneda es que los Takers, son ahora claramente

denunciados en redes sociales por antiguos empleados o colegas. En conjunto, estas tendencias están cambiando las características que valoramos en las personas.

Dos de las características definitorias de los grandes líderes es que tienen la capacidad de hacer mejor a los demás y la voluntad de poner en primer lugar los intereses del grupo. Para el desarrollo, promoción y retención, los líderes y gerentes deben centrarse menos en las habilidades y talentos individuales, y más en la medida en que los empleados utilizan sus habilidades y talentos para levantar a los demás. Los empleados con mayor potencial para sobresalir serán aquellos cuyo éxito repercuta en beneficio de los que les rodean.

3.4.9 EL LIDERAZGO DEL ADMINISTRADOR PÚBLICO:

En un intento de localizar o focalizar el liderazgo en el funcionario para la Administración Pública, se encuentra con el hecho de la inexistencia de información, lo que nos hace dar cuenta que el liderazgo en la Administración Pública es el menos estudiado.

La revisión de diversas fuentes sobre liderazgo y liderazgo en la Administración Pública, asimismo, el interés en el liderazgo y el reconocer de la inexistencia de un modelo que integra el aporte administrativo, psicológico y sociológico con respecto a los conceptos de rol, interacción y motivación, así como los enfoques transaccional y transformacional en el funcionario – líder nos permite la construcción del modelo SPAP ³⁴.

³⁴ Rooke. David and R. Torbert William. (2005) *Transformations of Leadership, Socio Psychological model for Public Administration*. Harvard Business Review.

Distinción entre Servidor y Funcionario Público:

Funcionario y empleado público no son dos categorías opuestas, pero sí distintas. En sentido estricto no todo funcionario es un empleado público mientras que, en otro sentido todo empleado es un funcionario por cuanto desempeña una función o empleo público. Sin embargo, sobre el particular, cabe hacer algunas precisiones:

1. El funcionario público ostenta y tiene una mayor jerarquía burocrática que la del empleado, la que le es dada por el grado de responsabilidad y de autoridad con que su función está investida por mandato de la Ley.
2. La obligación o responsabilidad que tienen el funcionario es sustancialmente (no exclusivamente) de decisión, con ella puede comprometer al propio Estado, mientras que la del empleado es básicamente de ejecución.
3. La importancia o investidura de los funcionarios requiere que su posesión sea precedida de una cierta formalidad lo que es útil por cuando advierte al propio funcionario y a los terceros de la gravedad de la función que se le ha encomendado y del compromiso que asume, frente a la sociedad, al aceptarlo.
4. Lo anteriormente expresado no impide que tanto el empleado como el funcionario público, como servidores del Estado que son, sean sometidos y regulados por una reglamentación común, de derecho público, que es lo que los diferencia, precisamente, del personal que labora en el sector privado.
5. Existen otros servidores que trabajando en el sector de la administración pública, han sido expresamente excluidos del dominio del derecho público, para que sus relaciones de trabajo sean, en alguna medida reguladas por el derecho privado.

El Servidor público: Es aquel individuo que presta sus servicios ya sea profesionales o empíricos a cualquier dependencia u organismo del aparato gubernamental, cuya misión es la de generar satisfactores a la sociedad.

Funcionario: Es el individuo que adviene a un cargo de alto nivel ejecutivo en la administración pública, generalmente cuentan con suficiente preparación académica en campos tales como las leyes, las ciencias sociales o ciencias naturales, la medicina, la ingeniería, la administración comercial y otros. Algunos tienen experiencia administrativa o ejecutiva en el sector comercial privado.

Los enfoques administrativos de liderazgo Transaccional y Transformacional responden a las necesidades actuales del funcionario – líder, ya que es él, el que satisface las necesidades de los seguidores, concertando una relación de dependencia mutua donde ambos se reconocen y se premian. Así como, el de que trata de provocar el cambio. Los enfoques nos dan cuenta de que el liderazgo:

- a. Aclara funciones y tareas organizacionales.
- b. Articula una visión.
- c. Inspira a sus seguidores.
- d. Identifica qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos.
- e. Aplica la capacidad de motivar.
- f. Instaura una estructura organizacional.
- g. Conformar la cultura organizacional.
- h. Premia al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores.
- i. Crea un ambiente favorable para el cambio organizacional.
- j. Trabaja intensamente.

En el campo de la Administración Pública, el liderazgo se empieza a investigar a partir de la década de 1960, dichas investigaciones ocurren desde varias perspectivas como son: la sociológica, la psicológica, la económica, la política y la administrativa. Dichas perspectivas presentan competencias en una diversidad de habilidades, actitudes, y valores que permiten al individuo desarrollarse en el Gobierno.

El liderazgo es un tema de actualidad en todos los campos, sobre todo en la Administración Pública dado que la dinámica mundial en la apertura de fronteras al comercio, la tecnología, la educación, el trabajo, y la cultura; conlleva que los gobiernos y sus instituciones intervengan en una continua y permanente competencia.

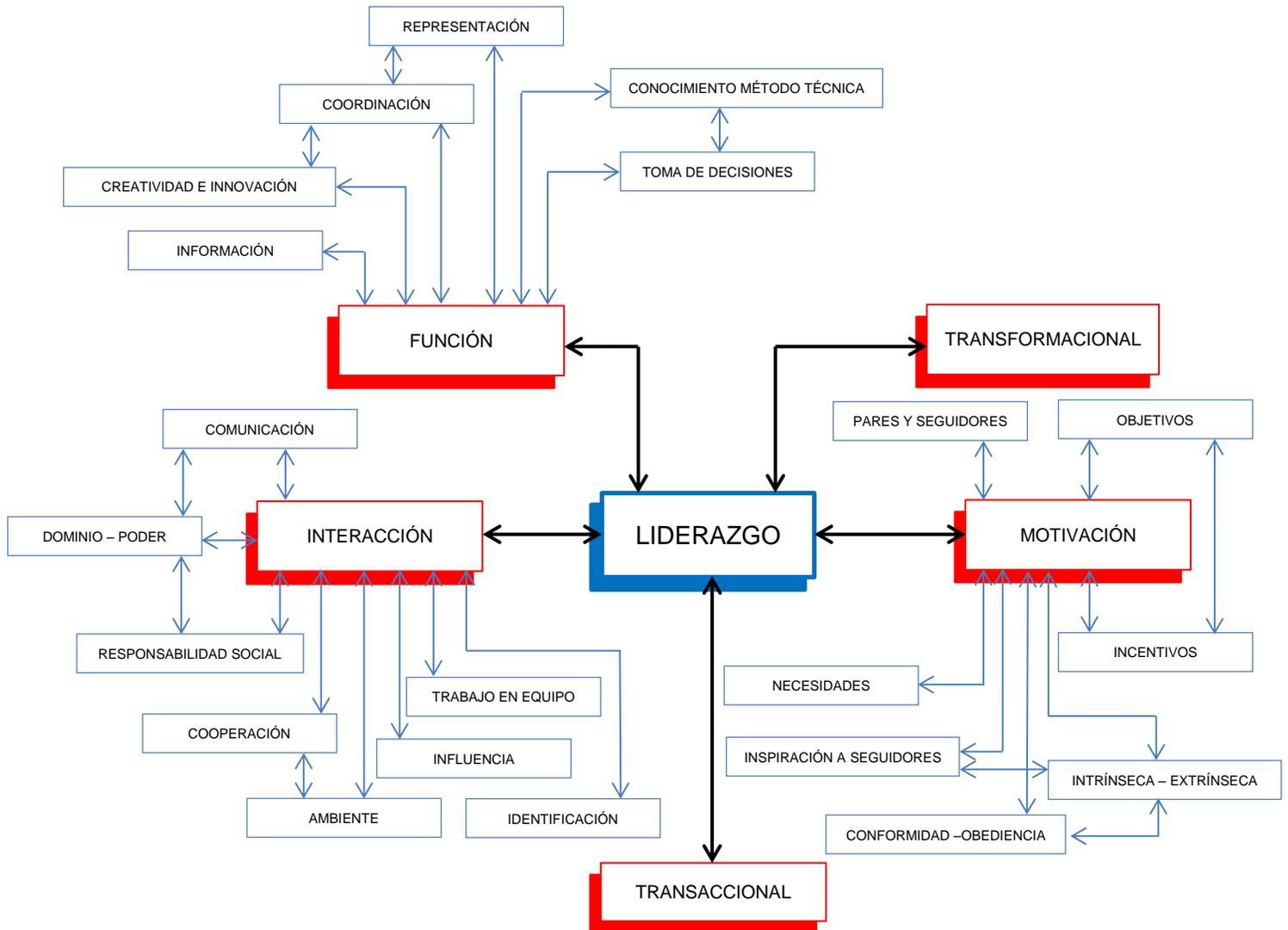
Tanto la competencia internacional como nacional, exige de los funcionarios el ser líderes que presidan las instituciones públicas a partir de ejercer un liderazgo proactivo o propositivo que responda con eficacia, eficiencia y éxito. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de él mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito.

Este análisis los lleva primero a entenderse para luego conocer a los demás y así mejorar su liderazgo como líderes, en beneficio de la institución y del país. Es necesario mencionar que junto a sus cualidades en el campo de la ciencia y la tecnología administrativa y de la toma de decisiones, el líder necesario, deberá disponer de sólidas capacidades en el campo de la conducción de grupos humanos. Gran parte de su tarea ha de tener contenidos de trabajo de liderazgo de grupos. Su eficiencia en ese papel definirá en alta medida los resultados finales de su actividad.

Propuesta del Modelo SPAP de liderazgo del funcionario – líder:

El Modelo sociopsicológico en la administración pública (SPAP) se conforma con los atributos psicológicos, sociológicos y administrativos que permiten un liderazgo integral. Ver Gráfico 3.29.

Gráfico 3.29 Modelo SPAP de Liderazgo Funcionario – Líder.



El modelo SPAP del liderazgo del funcionario – líder, integra las transformaciones y transacciones a través de la interacción, la motivación y las funciones.

1. Interacción:

- 1.1 Comunicación: Se refiere al proceso en donde participan funcionario – líder, par o subordinado, y el transmisor, a partir del cual se da la dinámica social.
- 1.2 Influencia: Se refiere a la habilidad de hacer que los demás compartan la visión, la misión u objetivos de la organización a partir de implementar estrategias y tácticas de persuasión efectiva.
- 1.3 Identificación: Es dar cuenta del tipo de elementos que conforman el liderazgo que define la actuación como funcionario – líder sobresaliente ante los pares y los subordinados.
- 1.4 Pares y Seguidores: Se refiere a las personas que interactúan a partir de una relación de transacción de forma activa de acuerdo a la estructura organizacional.
- 1.5 Competencia: Se refiere a las acciones que realizan el funcionario – líder, los pares y seguidores en el logro de una contienda entre instituciones o intrainstitucional a nivel nacional o internacional.
- 1.6 Cooperación: Se refiere a la contribución a la tarea de los integrantes del grupo a la tarea para llegar a la productividad, a través de los diferentes roles que se presentan.

- 1.7 Dominio – Poder: Es cuando el sujeto sobre el cual se ejerce la coacción considera que ello es justo y normal, que es legítimo.
- 1.8 Creación de un Ambiente Favorable: Se refiere a promover transacciones o relaciones directas e indirectas que impacten en la organización gubernamental.
- 1.9 Responsabilidad Social: Se refiere a toda acción y actitud que conduce al beneficio social.

2. Motivación:

- 2.1 Necesidades y Objetivos: Se refieren a lo que menciona McClelland, esto es, a tres necesidades básicas que son la de logro, la de poder y la de afiliación, cada una de ellas se presenta de acuerdo a determinada situación. Estas necesidades tienen relación con el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa, y el optimismo. Asimismo, con las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades de afiliación, necesidades de crecimiento y de auto – realización que Maslow propone.
- 2.2 Intrínseca y Extrínseca: La primera se refiere a la autonomía para la realización de las tareas, oportunidades de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas, y retroalimentación desde la propia tarea. La segunda se entiende como la estabilidad en el empleo, las oportunidades de ascenso y promociones, las condiciones de trabajo, las posibilidades de participación en el trabajo y el ambiente social laboral.
- 2.3 Conformidad – Obediencia: Se refiere a la respuesta que se da a partir de modificar su posición en dirección de la posición del funcionario – líder, a partir de reglas y normas.
- 2.4 Pares y Seguidores: Se refiere a las personas que se comprometen por razones de carácter moral, y los que lo hacen por motivos de interés.
- 2.5 Inspiración a Seguidores: Se refiere a la identificación que el seguidor tiene a partir de sentirse atraído y provocar en el entusiasmo creador e innovador.
- 2.6 Incentivos al Desempeño: Es referente a la bonificación que premia el desempeño que va más allá de la norma.
- 2.7 Proactiva: Se refiere a la automotivación en toda tarea que emprende.

3. Funciones:

- 3.1 Visión: Es una condición o conjunto de condiciones que definen el estado final deseado.
- 3.2 Tomar Decisiones: Se refiere a la elección de una o varias alternativas que facilitan el logro del objetivo en una situación determinada.
- 3.3 Coordinación, Aportes y Esfuerzos: Se refiere a las relaciones y destrezas integradas que promueven la participación de los pares y subordinados vía el éxito de los proyectos y programas de la organización y su interacción individual.
- 3.4 Información: Es un conjunto de datos que ordenados generan un mensaje, asimismo, es el saber que articula y mueve la sociedad y el individuo.
- 3.5 Conocimiento y Aplicación de Métodos de Trabajo: Se refiere al saber de métodos y técnicas que se aplican en una situación determinada.
- 3.6 Creatividad e Innovación: Es referente a pensar y actuar sin restricciones imaginarias, dentro de los márgenes de las leyes y con un amplio sentido de legitimidad.
- 3.7 Representaciones: Se refiere al reconocer que es representado ante cualquier situación interinstitucional y dentro de la institución.

3.4.10 EL LIDERAZGO POR RESULTADOS.³⁵

1) ¿Qué hacen los líderes?

Pregunte a cualquier grupo de gente de negocios, ¿qué hacen los líderes más eficaces?, y obtendrá una amplia gama de respuestas. Los líderes fijan la estrategia; motivan; crean una misión; construyen una cultura corporativa. Luego pregunte, ¿qué deberían hacer los

líderes? Si el grupo es experimentado, es muy probable que escuche la siguiente respuesta: El trabajo singular del líder es obtener resultados.

³⁵ Goleman, Daniel (2014) *Liderazgo por resultados*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Inteligencia Emocional y Liderazgo:

La Inteligencia Emocional, entendida como la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia; comprende cuatro capacidades fundamentales:

- a. Autoconciencia.
- b. Autogestión.
- c. Conciencia Social.
- d. Habilidades Sociales.

Cada capacidad a su vez está compuesta por conjuntos específicos de competencias. Ver a continuación una lista de las capacidades y sus correspondientes rasgos:

Figura 3.30 Inteligencia Emocional. Liderazgo. Capacidades y Rasgos.

AUTOCONCIENCIA	AUTOGESTIÓN	CONCIENCIA SOCIAL	HABILIDADES SOCIALES
<p>AUTOCONOCIMIENTO EMOCIONAL: La capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como el de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.</p> <p>AUTOEVALUACIÓN EXACTA: Una evaluación realista de sus fortalezas y limitaciones.</p> <p>AUTOCONFIANZA: Un sentido fuerte y positivo del valor propio.</p>	<p>AUTOCONTROL: La capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.</p> <p>CONFIABILIDAD: Un despliegue constante de honestidad e integridad.</p> <p>CONCIENCIA: La capacidad de manejarse uno mismo y sus responsabilidades.</p> <p>ADAPTABILIDAD: La capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos.</p> <p>ORIENTACIÓN AL LOGRO: El impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno.</p> <p>INICIATIVA: La disposición para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>EMPATÍA: La habilidad para captar las emociones de otras personas, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente en sus preocupaciones.</p> <p>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL: La capacidad de interpretar las corrientes de la vida organizacional, construir redes de decisión y navegar en los asuntos políticos.</p> <p>ORIENTACIÓN AL SERVICIO: La habilidad de reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<p>LIDERAZGO VISIONARIO: La habilidad de hacerse cargo de una visión atractiva e inspirar con ella.</p> <p>INFLUENCIA: La habilidad de ejercer una gama de tácticas persuasivas.</p> <p>DESARROLLO DE OTROS: La propensión a reforzar las habilidades de otros mediante feedback y orientación.</p> <p>COMUNICACIÓN: La habilidad de escuchar y enviar mensajes claros, convincentes y afinados.</p> <p>CATALIZADOR DEL CAMBIO: La destreza para generar nuevas ideas y liderar a las personas hacia una nueva dirección.</p> <p>MANEJO DE CONFLICTOS: La habilidad de desactivar desacuerdos y orquestar resoluciones.</p> <p>CREACIÓN DE LAZOS: La destreza para cultivar y mantener una red de relaciones.</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO: Competencia para promover la colaboración y la construcción de equipos.</p>

¿Pero cómo? El misterio de lo que los líderes pueden y deben hacer para obtener el mejor desempeño de su gente es antiguo.

En años recientes, ese misterio ha generado toda una industria: Literalmente, expertos en liderazgo han hecho sus carreras a partir del examen y entrenamiento a ejecutivos, buscando

generar hombres de negocios que pueden convertir en realidad objetivos audaces, sean éstos estratégicos, financieros, organizativos, o los tres.

Una razón de ello es que, hasta hace poco, virtualmente ningún estudio cuantitativo ha demostrado qué conductas de liderazgo precisas generan resultados positivos.

Así es cómo operan los líderes de alto impacto. A través de seis estilos:

- Los Líderes Coercitivos: Exigen una conformidad inmediata.
- Los Líderes Orientativos: Movilizan a las personas detrás de una visión.
- Los Líderes Afiliativos: Crean lazos emocionales y armonía.
- Los Líderes Democráticos: Crean consenso mediante la participación.
- Los Líderes Ejemplares: Esperan excelencia y autonomía.
- Los Líderes Formativos: Desarrollan a las personas para el futuro.

Es muy probable que usted mismo utilice al menos uno. Lo que es nuevo en esta investigación, entonces, son sus consecuencias para la acción.

En primer lugar, ofrece una comprensión sobre cómo los diferentes estilos de liderazgo afectan al desempeño y a los resultados.

En segundo lugar, brinda una guía clara sobre cuándo un ejecutivo debería cambiarse a otro de los seis estilos. También sugiere fuertemente que es aconsejable cambiarse flexiblemente. Otro aspecto novedoso es el descubrimiento hecho por el estudio respecto de que cada estilo de liderazgo surge de diferentes componentes de la Inteligencia Emocional.

2) Liderazgo Basado en Resultados: El Inicio.³⁶

Gran parte de la práctica de liderazgo se enfocaba en competencias psicológicas individuales.

Prácticamente todos los libros que se encontraban en ese, y en gran medida ahora, estaban dirigidos al desarrollo de competencias de liderazgo individuales (lo que llamamos los atributos de los líderes).

³⁶ Ulrich Dave. Smallwood Norm. (2000) *Liderazgo Basado en Resultados*. Harvard Deusto Business Review.

Algunos ejemplos populares son:

- Los Siete Hábitos de las Personas Altamente Efectivas.
- Autenticidad.
- Los Secretos de Liderazgo (Atila, Thomas Jefferson, Buda, Napoleón, Gandhi, etc.)
- Inteligencia Emocional.
- Juicio.
- El Líder Extraordinario.

¿Qué es lo que hace efectivo a un líder?

La respuesta es casi siempre la misma: Establecer una visión, tener integridad, comunicar, ser audaz, hacer que las cosas sucedan y otra serie de atributos personales, frecuentemente, las experiencias de desarrollo de liderazgo están organizadas para dedicar un día a cada atributo. Se propone que este enfoque era solo parcialmente correcto; los

líderes necesitan tener atributos efectivos pero el liderazgo tiene también un componente de resultados.

Es así como exploramos cuatro resultados que los líderes deben entregar:

- 1) Empleados: Los líderes deben demostrar incrementos en el nivel de competencia y en el compromiso de los empleados, que sean evidentes en las medidas de productividad y retención.
- 2) Organización: Los líderes deben construir capacidades sostenibles que den forma a la identidad de la organización.
- 3) Clientes: Los líderes deben asegurar la satisfacción de los clientes y demostrarla a través de la participación en el mercado.
- 4) Inversionistas: Los líderes deben construir la confianza de los inversionistas en el futuro, lo que se demuestra en el valor intangible.

Es en ese momento cuando nos percatamos de la importancia de la relación entre los atributos y los resultados. Ninguno de los dos era suficiente por sí solo, es el ciclo virtual entre los dos el que hace la diferencia. Nosotros conectamos atributos y resultados con Para Qué y Por Qué.

Un ejemplo de aplicación de esta fórmula es que cuando un líder recibe retroalimentación de 360° acerca de sus competencias individuales, debe hacerse la pregunta del Por Qué. Yo debo mejorar esta competencia. Para que pueda entregar un resultado específico a cada uno de mis stakeholders (grupos de interés). Por otro lado, otro líder produce resultados y debe hacerse la pregunta del Por Qué yo produje este resultado. Porque tengo (o me hace falta) esta competencia específica.

La siguiente gráfica ha sido nuestra guía para los últimos diez años de publicaciones y aplicaciones relacionadas con liderazgo. Revisemos cuatro tipos de resultados, para después mostrar cómo se ha explorado cada uno de ellos en la última década:

➔ Resultados de los Empleados:

Se ha articulado una fórmula simple para los resultados de empleados:

Resultados = Competencia X Compromiso X Contribución.

Los líderes deben facilitar los resultados de sus empleados en esas tres áreas. La competencia del empleado significa que el individuo tiene las habilidades necesarias para hacer el trabajo. El compromiso tiene que ver con invertir la energía necesaria para lograr que las cosas se hagan. Contribución tiene que ver con encontrar un significado a su trabajo.

➔ Resultados de la Organización:

La teoría organizacional ha cambiado su enfoque de la estructura, forma y morfología a las capacidades críticas. Las capacidades son el ADN de las compañías y determinan cómo se logran las cosas. Algunos ejemplos de capacidades organizacionales son, entre otras:

- Rapidez para cambiar.
- Aprendizaje.
- Colaboración.
- Innovación.

- Servicio.
- Eficiencia.
- Cultura o mentalidad compartida.

Estas capacidades son fundamentales para una estrategia de ejecución sostenible, para los entregables de RRHH y para la identidad fundamental de la organización.

➔ Resultados de los Clientes:

Lo que sucede al interior de una organización debe entregar valor a los clientes fuera de la organización. La etiqueta o el título de ser un empleador de elección tiene más sentido si somos el empleador de elección para empleados a los que nuestros clientes elegirían, utilizar el filtro del cliente para acciones gerenciales internas da validez a dichas acciones.

➔ Resultados de los Inversionistas:

Lo que sucede al interior de la organización afecta también la confianza de los inversionistas en el futuro. Los inversionistas invierten basados en lo favorable de la industria, el desempeño de la firma, y la calidad del liderazgo y de la organización; entonces se estima que la dimensión del liderazgo y la organización es frecuentemente la más difícil de especificar, pero al mismo tiempo la que puede ser la clave para el valor general de la firma en el mercado. En la última década se ha trabajado para explorar más a fondo cada una de estas áreas de resultado.

Figura 3.31 El Ciclo de Atributos x Resultados.



3) Código de Liderazgo: De regreso a lo Básico.

Enfrentados a un increíble volumen de información sobre liderazgo, y después de buscar a expertos reconocidos en la materia que ya habían trabajado durante años filtrando la evidencia y desarrollando sus propias teorías.

Cada uno de estos líderes de pensamiento ha publicado una teoría de liderazgo basada en una larga historia de investigación sobre el liderazgo y en evaluaciones empíricas de lo que hace que el liderazgo sea efectivo.

Colectivamente, se han escrito más de 50.000 libros sobre liderazgo y han realizado más de 2.000.000 de evaluaciones de liderazgo de 360°. Ellos son los “líderes de pensamiento” en esta materia”.

Se realiza el análisis, enfocado en dos preguntas sencillas cuyas respuestas han sido siempre elusivas:

1. ¿Qué porcentaje de liderazgo efectivo es básicamente el mismo?
2. ¿Si existen reglas comunes que todos los líderes deben dominar, cuáles son?

Queremos entender si:

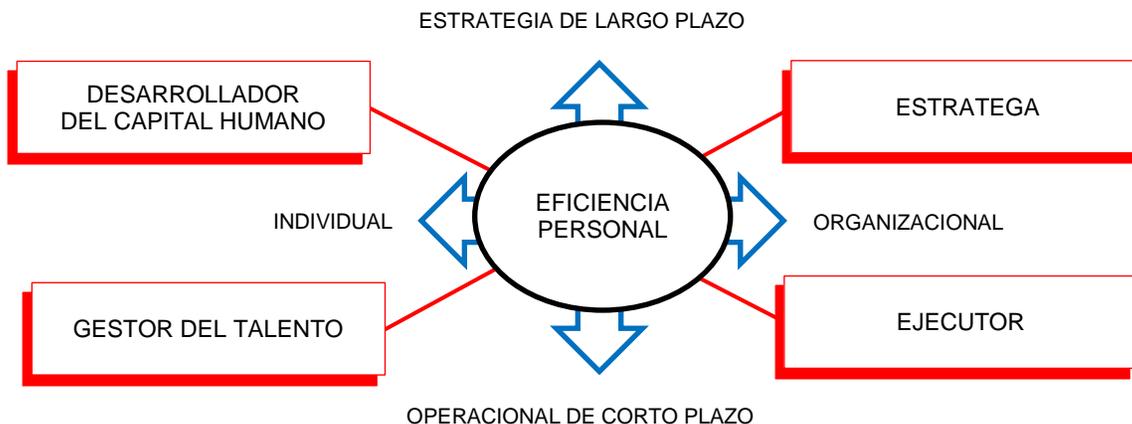
¿Se parece en algo un líder efectivo en una organización no gubernamental para el fomento de la creación de empresas, a un líder efectivo en la burocrática Naciones Unidas?

¿Se parece en algo un líder efectivo en un mercado emergente a un líder efectivo en un mercado maduro? ¿Se parece en algo un líder efectivo en el crimen organizado a un líder efectivo en una organización religiosa? ¿Tienen alguna característica compartida un líder efectivo en una compañía farmacéutica suiza y un líder efectivo en Google?

A la primera pregunta, los expertos respondieron de manera variada estimando que en algún lugar en el rango de 50 al 85 % de las características de liderazgo eran compartidas por todos los líderes efectivos. El rango es bastante amplio, pero es consistente. Del total de entrevistas realizadas, se concluye que entre el 60 y el 70 % del liderazgo efectivo estaría contenido en un Código de Liderazgo. Resumiendo surgió un esquema que sencillamente se denomina el Código de Liderazgo.

En un esfuerzo por crear una ayuda visual, se ha trazado dos dimensiones (Tiempo y Enfoque) y ubicamos lo que llamamos Competencia Personal (autogestión) en el centro como un soporte subyacente para las dos dimensiones. La figura 3.32 sintetiza el Código de Liderazgo y capturan el ADN del Liderazgo.

Figura 3.32 El Código del Liderazgo.



Hay cinco reglas pueden ser rápidamente aplicadas a cualquier grupo de líderes:

Regla N° 1. DAR FORMA AL FUTURO:

Esta regla está incorporada en la dimensión de estrategia del líder.

Los estrategas responden a la pregunta ¿Para dónde vamos? y se aseguran que aquellos que están a su alrededor entienden también la dirección. Ellos no solo se imaginan sino que crean el futuro. Ellos descubren hacia dónde debe ir la organización para ser exitosa, validan pragmáticamente estas ideas contra los recursos existentes (dinero, personas, capacidades organizacionales) y trabajan con otros para definir cómo llegar del presente al futuro deseado.

Los estrategas tienen un punto de vista acerca del futuro y son capaces de posicionar a su organización para crear y responder a ese futuro. Las reglas para los estrategas tienen que ver con la creación, definición y entrega de principios de lo que puede ser.

Regla N° 2: HACER QUE LAS COSAS PASEN.

Convertir lo que sabe en lo que hace. La dimensión de ejecutor del líder se enfoca en la pregunta ¿Cómo asegurar que vamos a llegar hacia a dónde vamos? Los ejecutores traducen la estrategia en acciones.

Los ejecutores entienden cómo hacer realidad el cambio, cómo asignar la responsabilidad, cuáles decisiones tomar y cuáles delegar y cómo asegurarse de que los equipos de trabajo funcionan bien juntos. Ellos cumplen sus promesas a todas las partes interesadas. Los ejecutores hacen que las cosas pasen e implementan sistemas para que otros hagan lo mismo. Las reglas de los ejecutores están relacionadas con la disciplina para hacer las cosas y con los conocimientos técnicos para hacer bien las cosas que deben hacerse.

Regla N° 3: COMPROMETER AL TALENTO ACTUAL.

Los líderes que optimizan el talento de hoy responden a la pregunta ¿Quién va a venir con nosotros en nuestro recorrido?

Los gestores de talento saben cómo identificar, construir y comprometer al talento para obtener resultados hoy. Los gestores de talento identifican cuáles son las habilidades requeridas, atraen talento a sus organizaciones, involucran a los empleados, se comunican extensamente y se aseguran de que los empleados aporten su mayor esfuerzo. Los gestores de talento generan una intensa lealtad personal, profesional y organizacional.

Las reglas para los gestores del talento giran alrededor de resoluciones que ayudan a las personas a desarrollarse a sí mismas por el bien de la organización.

Regla N° 4: CONSTRUIR LA SIGUIENTE GENERACIÓN DE LÍDERES.

Los líderes que son Desarrolladores del Capital Humano responden a la pregunta:

¿Quién se queda y sostiene a la organización para la siguiente generación?

Los Gestores de Talento aseguran resultados a través de las personas en el corto plazo, mientras que los Desarrolladores de Capital Humano aseguran que la organización tiene en el largo plazo, las competencias requeridas para el éxito estratégico futuro.

Tal como los buenos padres invierten en ayudar a sus hijos a tener éxito, los desarrolladores de capital humano ayudan a los futuros líderes a ser exitosos. Los desarrolladores de capital humano a lo largo de la organización construyen un plan de su fuerza laboral enfocado en el talento del futuro, entienden cómo desarrollar el talento del futuro y ayudan a los empleados a ver su carrera hacia el futuro dentro de la compañía.

Los desarrolladores de capital humano aseguran que la organización va a sobrevivir a cualquier individuo en particular; los desarrolladores de capital humano implementan reglas que demuestran su empeño por construir la siguiente generación de talento.

Regla N° 5: INVERTIR EN USTED MISMO.

En el corazón del Código de Liderazgo, literal y figurativamente está la Competencia Personal. Los líderes efectivos no pueden reducirse a lo que saben y hacen. Lo que ellos son como seres humanos tiene relación absoluta con qué tanto pueden lograr con y a través de otras personas.

Los líderes aprenden permanentemente: De éxitos, fracasos, asignaciones, libros, clases, gente y de la vida misma. Al ser apasionados de sus propias creencias e intereses, invierten una enorme cantidad de energía y atención personal a cualquier cosa que les interese.

Los líderes efectivos inspiran la lealtad y buena voluntad de los otros porque ellos mismos actúan con integridad y confianza. Son capaces de tomar acciones audaces y valientes porque son decisivos y apasionados. Pueden tolerar la ambigüedad porque confían en su capacidad para manejar cualquier situación que se les presente.

Como hemos trabajado con estas cinco reglas de liderazgo, podemos hacer algunas observaciones recapitulativas:

- ➔ Todos los líderes deben ser excelentes en su Competencia Personal: Sin una base de confianza y credibilidad no le puede pedir a otros que lo sigan. Mientras que los individuos pueden tener estilos diferentes (introverso versus extroverso, intuitivo versus racional, etc.), todos los líderes individuales deben ser percibidos como personas que tienen una competencia personal para atraer seguidores. De los cinco dominios, este es probablemente el más difícil de entrenar y algunos individuos son naturalmente más capaces que otros.
- ➔ Los líderes efectivos tienen una fortaleza principal: La mayoría de los líderes exitosos son excelentes en por lo menos uno de los otros cuatro roles. La mayoría están personalmente predispuestos hacia una de las cuatro áreas. Estas son las fortalezas características de sus líderes.
- ➔ Todos los líderes deben ser por lo menos promedio en sus dominios de liderazgo más débiles: Es posible entrenar a una persona para que aprenda a ser estratégico, para que ejecute, para que gerencie el talento y para que desarrolle talento hacia el futuro, hay comportamientos y habilidades que se pueden identificar, desarrollar y dominar.
- ➔ Entre más alto en la jerarquía organizacional llegue un líder, más necesita desarrollar excelencia en más de uno de los cuatro dominios. Es muy atrevido decir que estos cinco dominios sintetizan y resumen el liderazgo, pero se ha capturado la esencia de cuáles son los atributos que los líderes efectivos necesitan tener.

3.4.11 LIDERAZGO DE NIVEL 5³⁷:

Nivel 5 se refiere al nivel más alto en una jerarquía de capacidades ejecutivas. Los líderes de los otros cuatro niveles en la jerarquía pueden generar altos grados de éxito, pero no el suficiente para elevar a las empresas de la mediocridad a la excelencia sostenida (Ver Gráfico 3.33)

³⁷ Collins, Jim. (2005). *Liderazgo de Nivel 5*. Harvard Business School Publishing Corporation

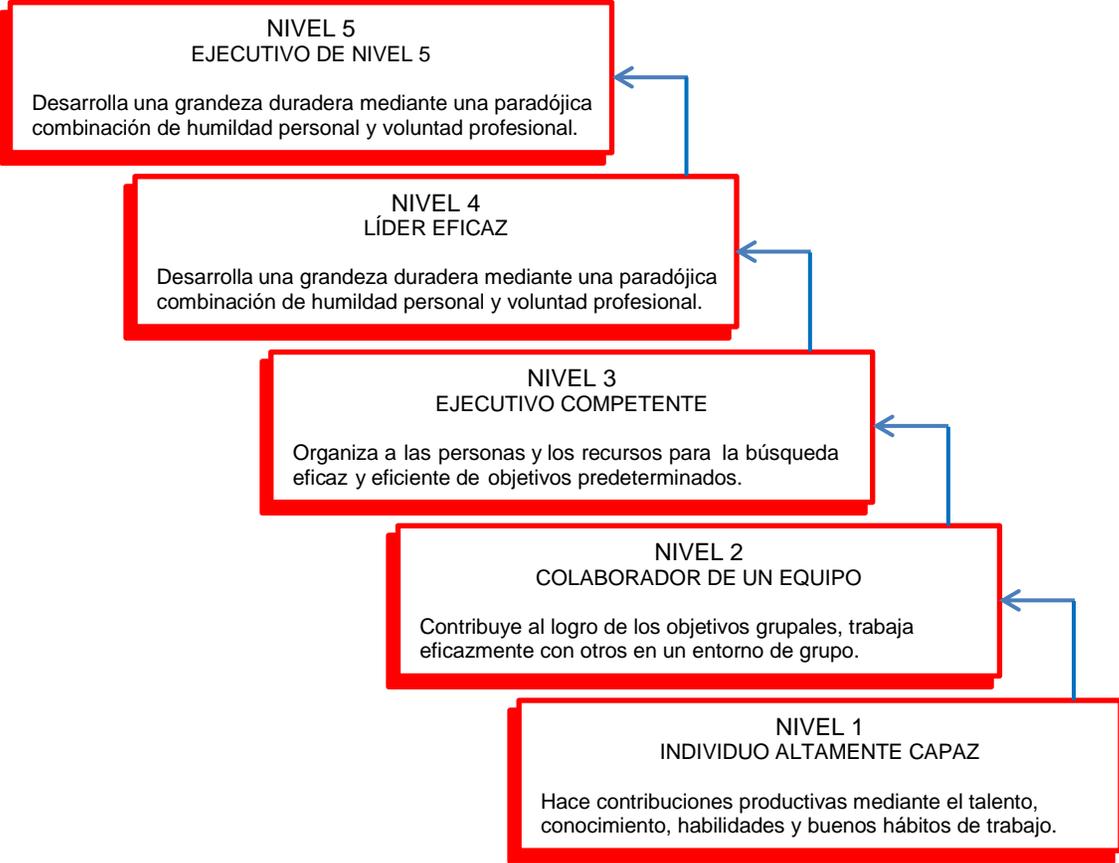
Y aunque el Liderazgo de Nivel 5 no es el único requisito para transformar una empresa buena a excelente; existen otros factores, incluyen sumar a las personas correctas a la aventura y apartar a las incorrectas, así como crear una cultura de disciplina, esto último es esencial. Las transformaciones de bueno a excelente no ocurren sin líderes de Nivel 5 en el mando.

Nuestro descubrimiento sobre el Liderazgo de Nivel 5 es contraintuitivo. De hecho, es contracultural. Las personas en general presuponen que transformar las empresas de buenas a excelentes requiere de líderes monumentales, grandes personalidades como

Lee Iacocca (Presidente de Chrysler y creador del Ford Mustang), Jack Welch (Presidente de General Electric Company en 20 años de mandato los beneficios de la compañía ascendieron a 400.000 millones de dólares), Steven Jobs (Presidente de Apple Inc. y máximo accionista individual de The Walt Disney Company) y Stanley Gault (Presidente de The Goodyear Tire and Rubber Company), Mark Zuckerberg (Director Ejecutivo de FaceBook) que hacen noticia y se convierten en celebridades.

El líder de Nivel 5 se sitúa en la cima de una jerarquía de capacidades y es, un requisito necesario para transformar una organización de buena a excelente. Pero ¿qué hay debajo de él? Otros cuatro estratos, cada uno apropiado en sí, ninguno con el poder del Nivel 5. Los individuos no necesitan proceder en secuencia por cada nivel de la jerarquía para llegar a la cima, pero ser un líder de Nivel 5 en plenitud requiere las capacidades de todos los niveles anteriores, más las características especiales del Nivel 5.

Grafico 3.33 La jerarquía del Nivel 5.



3.4.12 EL LÍDER EXTRAORDINARIO ³⁸:

1. Momentos extraordinarios:

³⁸ Zenger, John H. Folkman Joseph. (2011) *El Líder Extraordinario. Transformando buenos directivos en líderes extraordinarios*. Barcelona Profit Editorial

La búsqueda de los momentos extraordinarios, entendida como la conjunción en el tiempo de tres elementos:

- a) Estar trabajando sobre las fortalezas que uno tiene y sus máximas capacidades.

- b) Estar con ello contribuyendo de forma especial a las necesidades y objetivos del proyecto que estés desarrollando.
- c) Que lo que estás haciendo te ilusione, te interese y te apasione.

El reto es tener más momentos extraordinarios y hacerlos más duraderos ya que este estado de rendimiento es óptimo y el clima y compromiso máximo. Lo interesante de este modelo es que se desarrolla a partir de un eje central, denominado "El Carácter". El faro del Carácter es el faro central y que en el modelo del Líder Extraordinario se presentan como la competencia central, decir el "Desarrollo elevado de integridad y honestidad".

2. Las 16 Competencias diferenciadoras de los líderes extraordinarios:

Gráfico 3.34: Las 16 competencias diferenciadoras.



Como pasar de buenos a excelentes, de corrientes a extraordinarios, se considera que el liderazgo es la combinación de competencias y resultados, con anterioridad a este trabajo se centraban en los resultados. A partir de este trabajo se han enfocado en las competencias y así pueden conformar una imagen más completa del Liderazgo. Estas son las competencias que marcan la diferencia de como las organizaciones pueden pasar de un rendimiento bueno a uno extraordinario en el aspecto personal del liderazgo que se mantenga en el tiempo.

Combinar eficazmente los dos enfoques: Las competencias y los resultados combinados.

Demostrar que las competencias que marcan la diferencia con respecto al equipo son exactamente los mismos que consiguen los mejores resultados para los accionistas. Todo líder quisiera pasar de bueno a extraordinario, se puede cambiar y esta transformación puede ser un poco diferente para cada persona, pero a través de este patrón definido permite a los líderes discernir que deben hacer para aportar más valor. Las competencias, fortalezas y efectividad de estos requiere de:

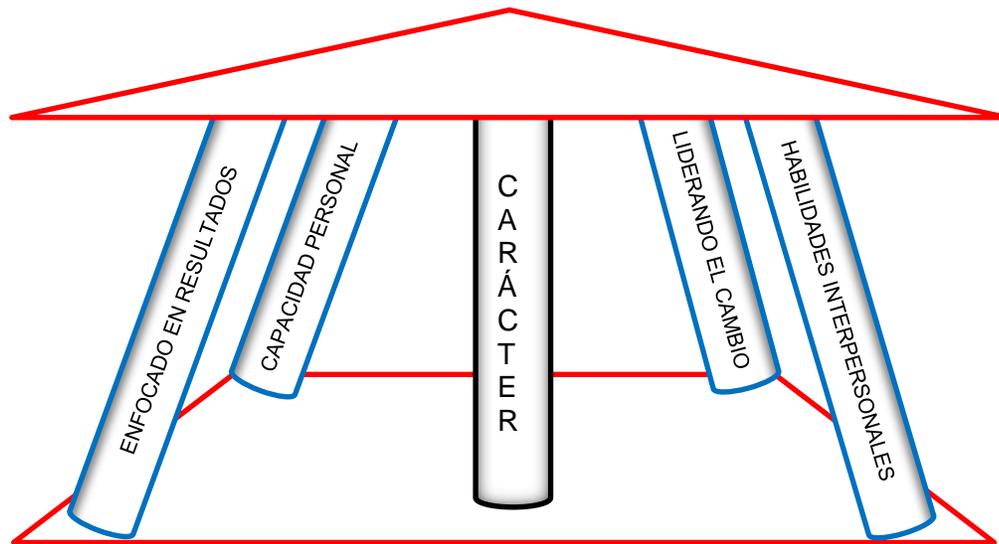
- 1) Las competencias del liderazgo se agrupa en 5 áreas.
- 2) La fortaleza de un grupo de competencias se convierte en el poste de la carpa que lleva el liderazgo de una persona a un nivel más alto.
- 3) Los líderes efectivos tienen competencias y habilidades en todas las áreas, se necesitan varios postes para izar la carpa.
- 4) Existen correlaciones entre la mayor parte de competencias importantes (La llamada Lona que es de una sola pieza)

No todas las competencias tienen la misma importancia las competencias del liderazgo están entrelazadas con un alto grado de interdependencia, como la compleja red del cerebro humano.

Exige un equilibrio de competencias de los 5 diferentes grupos. Los grandes líderes combinan las competencias. Cuantas más competencias posea una persona será más probable ser percibido como un gran líder.

Para describir el liderazgo y como se desarrolla la capacidad de ejercerlo, utilizan como modelo la analogía gráfica de una "carpa" y la consideran como la estructura de cada persona. Los pilares de la carpa son las fortalezas clave para el desarrollo del liderazgo y son los cinco siguientes:

Gráfico 3.35: La Carpa. El Líder Extraordinario de Zenger y Folkman.



1. ORIENTACIÓN (ENFOCADO) A RESULTADOS:

➔ Promover la obtención de resultados:

A través de perseguir de forma enérgica todos los cometidos y proyectos hasta completarlos y hacer lo posible por cumplir los objetivos en las fechas asignadas. Entre los comportamientos que ayudan a desarrollar esta competencia nos encontramos con: Cumplir los compromisos adecuadamente, lograr el compromiso de los profesionales con los objetivos individuales o de equipo, reconocer los logros y liderar esfuerzos encaminados al incremento de la productividad y a la consecución de los objetivos de la organización.

➔ Establecer metas exigentes:

Para ello los líderes mantienen un elevado grado de rendimiento, establecen estándares de excelencia que se pueden medir tanto para sí mismos como para los demás miembros del equipo y fomentan un espíritu de mejora continua.

→ Tomar la iniciativa:

Entre los comportamientos que destacan están el asumir la responsabilidad personal de los resultados, el poder contar con ellos para el seguimiento de los compromisos y el que hacen más de lo estrictamente necesario sin que nadie tenga que decírselo.

2. LIDERANDO EL CAMBIO: Es la aptitud para producir cambios dentro de la organización.

→ Desarrollar la perspectiva estratégica:

Para ello los líderes conocen la relación existente entre su trabajo y la estrategia de negocio de la organización, traducen la visión y objetivos de la organización a objetivos que son estimulantes y significativos para otros, no pierden de vista el largo plazo y establecen la confianza necesaria para que equilibren las necesidades de corto y largo plazo de la organización.

→ Liderar, defender y promover el cambio:

Se manifiesta a través de abanderar los proyectos o programas, presentándolos de forma adecuada para que reciban el apoyo de los demás y vendiendo bien los proyectos, programas o productos de los equipos de trabajo

→ Fomentar las relaciones con el mundo exterior:

Los líderes deben demostrar capacidad para representar al equipo de trabajo ante otros grupos o departamentos clave, ayudar a los demás a comprender que las necesidades del cliente son cruciales para la misión y objetivos de la organización

3. CARÁCTER:

→ Integridad y honestidad:

En esta competencia entre los comportamientos asociados que debemos desarrollar fundamentalmente están el actuar con coherencia con nuestras palabras, cumplir los compromisos y promesas, liderar con el ejemplo, conseguir la confianza y el respeto de los colaboradores, mostrar un comportamiento honesto y ético en la relación con los compañeros y en circunstancias adversas y ser un modelo de los valores básicos

4. HABILIDADES INTERPERSONALES:

→ Agrupar las competencias necesarias para la comunicación y relación social:

Se ha demostrado ampliamente que el liderazgo se expresa a través de un proceso de comunicación y consiste en el impacto que una persona (líder) tiene sobre un grupo de personas. Se trata de la manifestación directa del carácter del individuo y suele ser la ventana a través de la cual la gente conoce la personalidad del líder

→ Comunicación frecuente, eficiente y convincente:

Los líderes deben ser hábiles para comunicar nuevos puntos de vista, deben proporcionar al equipo de trabajo un sentido inequívoco de dirección y propósito y ayudan a los demás a comprender cómo contribuye su trabajo a los objetivos globales del negocio

→ Inspirar y motivar a otros para conseguir un alto rendimiento:

Se consigue cuando los líderes son capaces de activar a los colaboradores para que hagan un esfuerzo extra y teniendo la capacidad de conseguir que los demás amplíen y alcancen objetivos que vayan más allá de lo que consideraban posible al principio

→ Establecer relaciones:

Para ello los líderes deben conseguir la confianza de los miembros de su equipo, compensar la preocupación por la productividad y los resultados con la sensibilidad hacia las necesidades y problemas de los empleados, ser accesibles y agradables y manejar las situaciones difíciles de forma constructiva y con discreción

→ **Desarrollar a los colaboradores:**

Para lograrlo los líderes deben estar verdaderamente interesados en el desarrollo de la carrera profesional de los demás, transmitir a los demás una combinación equilibrada de feedback positivo y feedback corrector proporcionando un feedback sincero, tomando interés por el trabajo de los demás y apoyando el crecimiento y el éxito de los otros miembros del equipo

→ **Colaboración y trabajo en equipo:**

Los líderes deben establecer relaciones de trabajo cooperativas con los demás, fomentar el espíritu de cooperación con los demás miembros del equipo de trabajo y asegurarse de que su equipo coopera adecuadamente con otros equipos y departamentos

5. **CAPACIDAD PERSONAL:** Esta categoría describe la composición intelectual, emocional y de competencias del individuo.

→ **Competencia técnica:**

Los líderes deben ser solicitados por los demás en busca de asesoramiento y consejo, emplear sus conocimientos técnicos para ayudar a los miembros del equipo a detectar y resolver problemas y tener credibilidad debido a sus profundos conocimientos de los asuntos o problemas.

→ **Capacidad para analizar y resolver problemas:**

Esta competencia se manifiesta cuando los líderes buscan enfoques alternativos y nuevas ideas para la solución de problemas, enseñan a los colaboradores a analizar la información para la toma de decisiones, buscan datos de múltiples fuentes y solicitan información completa y exacta de los temas antes de la toma de decisiones, evaluando sistemáticamente la información utilizando técnicas contrastadas, demuestran poseer un excelente criterio a nivel profesional por lo que toman las decisiones correctas en base a una combinación de análisis, conocimientos, experiencia y criterio y alientan enfoques alternativos y las nuevas ideas.

→ **Innovación:**

Entre los comportamientos asociados destacan la creación de una cultura de innovación y aprendizaje que incluya a todos los profesionales. Prestar apoyo e impulsar las iniciativas innovadoras de los profesionales aunque no alcancen los resultados esperados, buscar e impulsar que se busquen soluciones creativas a los problemas.

→ **Desarrollo personal:**

Para desarrollar esta competencia los líderes deben realizar esfuerzos constructivos para cambiar y mejorar basándose en el feedback de los profesionales que trabajan con ellos, encontrando constantemente oportunidades de desarrollo, buscando retos en el trabajo diario y aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos.

Para conseguir unos resultados excelentes el líder debe destacar en tres o más fortalezas, siendo el eje central alrededor del cual pivotan las demás competencias la de carácter: es esencial que el líder muestre un alto grado de honestidad e integridad en el ejercicio de sus funciones. Estas competencias son universales y se debería considerar que cualquier directivo, independientemente del sector en el que trabaje debe procurar desarrollar. Evidentemente suponen un esfuerzo y un reto y es posible que no podamos aspirar a ser excelentes en todas, pero nuestros centros sanitarios, servicios y unidades funcionarían mejor si procurásemos todos

intentar ser líderes extraordinarios cuando estamos al frente de los mismos. Dave Ulrich en el prólogo del libro de John Zenger ³⁹ “El líder extraordinario”, da una serie de recomendaciones para que no nos desanimemos y pensemos que no vamos a poder alcanzar el objetivo de pasar de ser de líder mediocre o bueno a extraordinario.

³⁹ John H. Zenger, Joseph Folkman. (2012). *El Líder Extraordinario*. Barcelona. Profit Editorial.

Estas son:

- Demostrar un gran carácter: Ser líder implica asumir el control y asegurarse de que el equipo rinda adecuadamente, manteniendo una actitud humilde y cumpliendo los compromisos.
- Ir poco a poco: Hay que comenzar haciendo algo que se pueda controlar y que produzca un impacto inmediato. A menudo después de que se vayan acumulando pequeños logros, vendrán otros más importantes.
- Sobresalir en algo: Determinar en qué competencias destacamos y reforzarlas. Poner en contacto las competencias y potenciar las combinaciones entre las de los distintos grupos, seleccionando entre aquellas que tienen mayor impacto
- Corregir las debilidades fatales: Estas son las que hacen que si se poseen conducen a la imposibilidad de un liderazgo efectivo.

Se consideran que son las siguientes:

- Incapacidad para aprender de los errores y para cultivar nuevas competencias y habilidades.
- Ineptitud para las relaciones personales, falta de apertura ante las nuevas ideas o las ideas diferentes, incapacidad para responsabilizarse de los resultados y ausencia de iniciativa.

Estas investigaciones han servido, también para confirmar que:

- Los grandes líderes marcan una gran diferencia en comparación con los líderes simplemente buenos.
- Una organización puede tener muchos grandes líderes. El gran liderazgo no es una actividad competitiva en la cual el éxito de una persona perjudica al éxito de otra.
- Las organizaciones si quieren ser sobresalientes deben preocuparse por desarrollar a sus líderes.
- El liderazgo consiste en poseer varias capacidades complementarias entre sí. No todas tiene el mismo peso ya que algunas diferencian a los buenos líderes de los grandes líderes y otras no.
- Los líderes efectivos tienen estilos personales muy diferentes. No existe una sola forma correcta de liderar, uno de los factores más importantes es que deben adaptarse a la organización a la que pertenecen.
- La clave para desarrollar una gran capacidad de liderazgo es desarrollar los puntos fuertes, aunque sin olvidar corregir las debilidades fatales que hemos mencionado
- La calidad de liderazgo de una organización pocas veces es superior a la de la persona que lleva el timón.

3.4.13 EL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI.

Si Peter Drucker fue el padre del Management, Warren Bennis ⁴⁰ merece ser llamado el padre del Liderazgo. Quien fuera el asesor de cuatro presidentes de Estados Unidos: Kennedy, Johnson, Carter y Reagan.

“Ningún líder trata de ser un líder. Las personas viven sus vidas, tratan de expresarse a sí mismas al máximo. Cuando esa expresión es de valor, se convierten en líderes. Así que el tema no es convertirse en un líder. Lo importante es ser uno mismo, emplearse al máximo (en tus habilidades, dones y energías), para que se manifieste tu visión de futuro. Debes, en definitiva, convertirte en la persona que quieres ser, y disfrutar del camino” ⁴¹.

⁴⁰ Bennis. Warren. (2009). *On Becoming a Leader*. Chicago. Illinois. Perseus Publishing.

1. Características:

- i. Para hacer frente a los desafíos de siglo XXI un líder debe ser innovador y creativo buscando nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- ii. Los líderes deben ser agentes de innovación y cambio que guían, desarrollan y hacen crecer a sus organizaciones o grupos.
- iii. Ser innovador y creativo, idear nuevas soluciones, desafiar la forma en que se hacen las cosas y proponer hacer cosas distintas, es importante y necesario ante un mundo muy competido que avanza rápidamente con tecnología cambiante.
- iv. Los líderes necesitan entender cómo se utilizan las nuevas tecnologías y saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que reciben.
- v. Se requieren líderes flexibles, que puedan adaptarse rápidamente a situaciones desconocidas o diferentes, para las que no han sido capacitados y de las que no tienen experiencia e información.
- vi. El líder del siglo XXI es aquella persona que mejor procesa la información, que la analiza e interpreta rápida e inteligentemente y la utiliza en la forma más innovadora y creativa posible.
- vii. Un líder creativo es aquel que sabe ver oportunidades en lugares donde otros no lo han visto.
- viii. Se puede considerar a una persona líder, cuando un grupo lo elige, acepta, reconoce y establece con él un compromiso para alcanzar una misión y objetivos comunes.
- ix. El líder tiene la capacidad de comunicarse con un grupo de personas para influir en sus intereses y emociones.
- x. Debe saber descubrir las capacidades de cada uno de los integrantes de la organización o grupo, entender que todas las personas son diferentes y tener sensibilidad en el trato con cada una.
- xi. El líder logra que un determinado grupo de personas comparta las mismas ideas y permanezcan unidos por tiempo indefinido.
- xii. Establece los objetivos, metas, prioridades y actividades de colaboradores y seguidores.
- xiii. Tiene como propósito principal el bienestar de sus colaboradores y seguidores.
- xiv. Cumple las promesas que hace, sabe escuchar, dice siempre la verdad, fomenta el respeto entre todos no importando las diferencias sociales o económicas y logra relaciones de confianza, duraderas y auténticas.
- xv. Aconseja con objetividad, observa situaciones y procesos que se pueden mejorar y comparte experiencias de todo tipo.
- xvi. Se fija en lo valioso, da prioridad a lo urgente, atiende lo importante, reclasifica los objetivos y las metas, se detiene y es reflexivo.
- xvii. Un líder tiene que comprometerse y conseguir que sus colaboradores o seguidores se comprometan con su propuesta.
- xviii. Debe ser responsable ya que su liderazgo le da poder que debe utilizar en beneficio de todos.
- xix. El líder es mucho más que un jefe ya que sus instrucciones son ejecutadas por sus colaboradores y seguidores con voluntad propia y el convencimiento de que su cumplimiento es la mejor opción para la mayoría.

- xx. La fuerza del líder radica en su personalidad, su sensibilidad, sus cualidades, habilidades, conocimientos y capacidades.
- xxi. Es apasionado, optimista, motiva y valora a sus colaboradores, demuestra sus principios y valores como honradez, audacia, entereza, perseverancia, paciencia, lealtad, humildad, resistencia, respeto, disciplina, modestia y responsabilidad.
- xxii. El líder se mantiene por el apoyo y la lealtad que sus colaboradores y seguidores le otorgan, siempre y cuando responda a sus necesidades y deseos.
- xxiii. El liderazgo de una organización o grupo se gana con estrategias a largo plazo, debe tener una serie de retos y establecer un programa de actividades para alcanzarlo.
- xxiv. El liderazgo es el conjunto de competencias y habilidades que una persona tiene para motivar a un grupo de individuos para que este trabaje con dedicación y entusiasmo en el logro de la visión, misión y objetivos de un ideal o proyecto común.
- xxv. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes generalmente son más inteligentes, audaces, objetivos, tienen mejor criterio, interactúan con más facilidad, trabajan mejor bajo presión, toman decisiones rápidas y certeras, pueden tomar el control con efectividad y se sienten seguros de sí mismos.
- xxvi. Un auténtico liderazgo se ejerce teniendo una actitud amable, generosa y de servicio hacia los demás.
- xxvii. El liderazgo debe fomentar un espíritu de equipo que genere sentido de pertenencia y permita hacer un trabajo colectivo que se coordine y complemente con eficiencia y eficacia con el propósito de generar valor para la organización o grupo y a sus colaboradores y seguidores.

⁴¹ Warren G. Bennis, Burt Nanus. (2010). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. Mexico. Editorial Paidós

2. Una sociedad requiere de muchos y diferentes tipo de líderes:

- a) Deportivos.
- b) Empresariales.
- c) Estudiantiles.
- d) Políticos.
- e) Religiosos.
- f) Sindicales.
- g) Sociales.
- h) Profesionistas.
- i) Artistas.
- j) Vecinales.
- k) Otros.

El líder es resultado de las necesidades de una organización o grupo y se vuelve vital e indispensable cuando las tareas, roles y procesos son más complejos y amplios en función del logro de los objetivos establecidos. Las condiciones en las que una organización o grupo desarrolla sus actividades con eficiencia y eficacia dependen en gran medida de las actitudes, sensibilidades, intenciones y competencias personales, sociales y cognitivas de sus líderes. Una organización o grupo puede tener planeación, organización, administración procedimientos y controles y no sobrevivir o ser exitoso por falta del líder adecuado.

3. Las competencias y cualidades principales que debe tener o desarrollar un líder son:

a. Competencias Personales:

→ Amplia cultura general.

- Amplio criterio.
- Antecedentes y trayectoria positivos.
- Capacidad de interrelacionarse.
- Capacidad de innovar y cambiar.
- Generar alianzas, consensos y compromisos.
- Lograr lo que se propone.
- Comunicarse con claridad.
- Tomar decisiones rápidas para resolver problemas, afrontando las consecuencias y los riesgos de eventuales fracasos.
- Saber cómo manejar su persona y cuidar el manejo corporal.
- Establecer y mantener buenas relaciones humanas.
- Evaluar objetivamente sus propias fortalezas y debilidades.
- Facilidad de palabra y redacción.
- Manejar diferentes escenarios que se puedan presentar.
- Ser agradable, amable, flexible, animador y simpático.
- Estable emocionalmente.
- Generoso en la medida de las posibilidades.
- Puntual en todas las actividades.
- Ser un líder natural.
- Tener autoafirmación y autoestima.
- Tener buen prestigio, buenos modales, carisma, simpatía, capacidad de atraer, de percibir y de razonar en forma lógica.
- Fortaleza para enfrentar temores, debilidades, pesimismo y tensiones.
- Energía y eficacia en el trabajo.
- Integridad de principios y consistencia en sus conceptos.
- Orientado hacia el éxito.
- Pensamiento pragmático, lógico y deductivo.
- Potencial persuasivo y motivacional.
- Personalidad, presentación y presencia física.
- Sentido común.
- Sentido de la autoridad y don de mando.
- Sentido de responsabilidad.
- Manejo y control de los sentimientos
- Ser facilitador.
- Transmitir confianza y seguridad.
- Transmitir vivencias emocionales.
- Vestir adecuadamente según el tipo de actividad.

b. Competencias Sociales:

- Asumir el rol de promotor y guía.
- Ser intérprete de las expectativas, necesidades y deseos del grupo, organización o sociedad.
- Flexibilidad para resolver problemas entre personas de la organización o grupo.
- Generar acciones de motivación colectiva.
- Propiciar un clima social armónico.
- Desarrollar proyectos que cumplan con las demandas y necesidades de la organización, grupo o sociedad.
- Interpretar las emociones de otras personas correctamente.
- Motivar a las personas a través de una influencia social positiva.
- Proteger los valores de la sociedad.
- Saber anticiparse a las tendencias sociales y colectivas.
- Ser conductor social y modelo para otros.

- Tener propuestas que se conviertan en la misión del grupo u organización.
- Generar expectativas que se conviertan en objetivos comunes.
- Tener liderazgo de opinión moral y de control social.
- Tener responsabilidad social corporativa.
- Tener una visión integral de los asuntos que competan a la sociedad.
- Tener vocación de servicio a la sociedad.

c. Competencias Cognitivas:

- Entender y calificar la problemática de la sociedad y dar alternativas de soluciones prácticas y congruentes con las posibilidades del entorno.
- Pensar estratégicamente.
- Diseñar estrategias.
- Saber cómo se procesa la información, analizarla y utilizarla de forma innovadora y creativa.
- Tener capacidad de enseñanza.
- Capacidad de planeación.
- Tener y generar una cultura y capacidad organizacional
- Inteligencia analítica por encima del promedio.
- Conocer teorías modernas de motivación y comunicación.

d. Sensibilidad:

- Construir una visión compartida.
- Convencer a sus colaboradores para que se conduzcan de cierto modo.
- Delegar poder y generar responsabilidad.
- Entender el liderazgo como una misión de servicio social.
- Entender la conducta colectiva.
- Establecer vínculos de lealtad con sus seguidores.
- Evitar dejarse llevar por el pesimismo.
- Evitar prometer lo que no puede cumplir.
- Facilitar el desarrollo de las potencialidades de sus colaboradores.
- Generar sinergia y espíritu de equipo
- Identificar oportunidades de crecimiento para sus colaboradores.
- Manejar las adversidades con inteligencia.
- Perdonar faltas y sancionar las conductas no deseables.
- Respalda a sus colaboradores en todo tipo de problemas.
- Ser capaz de defender y luchar por sus colaboradores y seguidores.
- Separar del grupo a los colaboradores que no entreguen su mejor esfuerzo.
- Ser facilitador y no de líder paternalista.
- Tener Inteligencia y competencia emocional.
- Tener visión de largo plazo.
- Transformar todas las situaciones posibles en oportunidades.

e. Actitud:

- Apoyar a sus colaboradores en momentos difíciles.
- Compartir el control de procesos, procedimientos y actividades con otros
- Dar a sus colaboradores o seguidores aliento, fuerza y entereza.
- Tener un espíritu de lucha incesante.
- Estar abierto para nuevas ideas y experiencias.
- Evitar tomar actitudes déspotas con empleados, subordinados, colaboradores y en general.

- Generar sinergias positivas y espíritu de equipo.
- Exigente para que se cumpla la misión y los objetivos.
- Enfrentar con serenidad los obstáculos y adversidades que se encuentra.
- Ser congruente con la situación social y política del momento
- Lograr empatía con quien lo rodea.
- Estar motivado para cambiar y aprender.
- Saber trabajar en equipo.
- Ser agente de cambio.
- Tener un estado de ánimo positivo, serio y alegre acorde a las circunstancias y los diferentes escenarios.
- Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo y también sus debilidades y busca mejorarlas.
- Un líder debe comunicar con claridad a sus colaboradores y seguidores sus valores, visión, misión, objetivos, estrategia, propuesta y programa de trabajo para alinear los esfuerzos en una misma dirección.

4. Pérdida del Liderazgo:

El liderazgo se puede perder por diferentes razones:

- a) Colaboradores que se aíslan de la organización o grupo.
- b) Conflictos y discusiones fuertes entre los colaboradores.
- c) Diferencia de ideas entre el líder y sus colaboradores y/o seguidores.
- d) Variaciones en la forma de ser, hacer y resolver del líder.
- e) Indiferencia y pasividad de los colaboradores y seguidores.
- f) Pequeños grupos que destruyen el esfuerzo de todos.
- g) No se cumple con las expectativas de los colaboradores y seguidores.

Hay que estar conscientes y tener en cuenta que los colaboradores y/o seguidores no entregan incondicionalmente la confianza a sus líderes, sólo se la prestan y la mantienen cuando hay resultados que benefician a la organización o grupo.

5. Capacitación y formación de líderes:

Dependiendo del perfil y experiencia del líder se le puede capacitar en el manejo de su imagen ante los medios de comunicación y en diferentes escenarios. Algunos de los temas en los que se puede capacitar al líder son:

- a) Manejo de voz.
- b) Movimientos corporales.
- c) Contacto visual.
- d) Negociación y conducción de grupos y reporteros.
- e) Manejo de las debilidades y fortalezas de su imagen.
- f) Capacitación en temas específicos.
- g) Facilidad de palabra.
- h) Discurso y debate.
- i) Manejo de su biografía, trayectoria y logros.
- j) Técnicas modernas de motivación.
- k) Tácticas de imagen pública necesarias para mejorar sus resultados.

Se puede mejorar la imagen personal mediante el reconocimiento de la esencia, la definición del personaje, su estilo, la fijación de normas individuales de vestuario y arreglo personal basadas en semiótica aplicada. Se requiere un plan maestro y estrategias que rijan todo el

proceso de creación o modificación de una imagen pública con el objetivo de lograr la congruencia en el pronunciamiento y expresión de todos los estímulos verbales y no verbales que cambian la imagen.

Hay líderes que nacen y otros que se hacen con capacitación y que son tan buenos o mejores que los que tienen una capacidad innata. Hay pocos líderes natos, por lo que el liderazgo debe aprenderse por diferentes personas para cubrir las necesidades de una sociedad.

Cualquiera puede convertirse en líder si tiene el deseo de cumplir una misión y alcanzar un objetivo. El liderazgo requiere de una serie de actitudes y comportamientos que pueden aprenderse.

Las características de un líder pueden cambiarse o modificarse, fortaleciendo las más débiles y mejorando las más fuertes. Esta es uno de los motivos por los que no existen líderes perfectos, todos tenemos características débiles y fuertes. Pero los mejores líderes se concentran y crecen a partir de potenciar sus características fuertes y dominar las débiles. Es indispensable que los líderes formen líderes capacitando a sus colaboradores dentro de un programa de liderazgo continuo orientado al desarrollo de las potencialidades y capacidad de acción de las personas.

El liderazgo debe ser un estilo de conducción que se comprometa con el desarrollo de sus colaboradores y seguidores, asumiendo el compromiso de facilitar sus procesos de aprendizaje y cambio. El desafío de los líderes del siglo XXI es que sus colaboradores estén capacitados y se formen y actúen como líderes. Es generar un modelo de líder para las necesidades actuales y futuras de cada organización o grupo; prepararlos para trabajar y desenvolverse en ambientes de alta complejidad y donde la incertidumbre es la regla.

3.4.14 LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO DE JOHN MAXWELL.⁴²

El autor considera que está basado en leyes o principios universales del liderazgo que no caducan.

⁴² Maxwell, J. (2014). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc.

Para construir el verdadero liderazgo, Maxwell desarrolla los siguientes principios:

- 1° La Ley del Límite:
La capacidad de liderazgo determina el límite del crecimiento de una persona.

Tu límite de crecimiento como persona, en tu trabajo o negocio está determinado por tu nivel de liderazgo. Mayor liderazgo es igual a mayor eficacia. La dedicación al éxito es importante, también lo es el talento y la inteligencia, pero sin la habilidad de liderazgo, nunca llegarás lejos; por eso es sumamente importante si deseas tener éxito en la vida, te enfoques en desarrollarte como líder.

- 2° La Ley de la Influencia:
La verdadera medida de tu liderazgo es la influencia. Nada más y nada menos.

El verdadero liderazgo no puede ser transmitido, necesita ser ganado. La idea que buenos gerentes son buenos líderes es un error común. Los líderes influyen en las personas mientras que los gerentes manejan operaciones con excelencia. Inclusive empresarios no son necesariamente líderes.

Otro error común es que ser siempre primero, obtener una posición de liderazgo o tener un gran conocimiento de un área específica no te hacen un líder. Sólo trabajo duro y dedicación desarrollarán tu liderazgo. Usted habrá logrado la excelencia como líder cuando las personas lo sigan a todas partes, aunque sólo sea por curiosidad.

3° La Ley del Proceso:

El liderazgo se desarrolla día a día, no de un sólo golpe.

El liderazgo es complicado. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fortaleza emocional, habilidad para el trato con las personas, disciplina, visión, inercia, oportunidad, etc. Muchos de los valores que participan en el liderazgo son intangibles. Es por ello que los líderes requieren tanta maduración para ser eficaces.

En algún momento de la vida se nos coloca en una posición de liderazgo sólo para ver a nuestro alrededor y darnos cuenta que nadie nos sigue. Allí nos damos cuenta que necesitamos aprender a ser líderes y allí es cuando inicia el proceso.

4° La Ley de la Navegación:

Cualquier persona puede dirigir un barco, pero es necesario un líder para determinar el rumbo.

El liderazgo requiere planificación y una capacidad para ejecutar lo planeado.

Mientras más grande es la organización, es preciso que el líder mire hacia adelante con más claridad. Los líderes están conscientes de que personas los siguen, por ello no pueden darse el lujo de no pensar bien el futuro. La capacidad de hacer una correcta planeación unida con una visión clara transmite seguridad y confianza a los miembros del equipo.

5° La Ley de E.F. Hutton:

Cuando el verdadero líder habla, las personas escuchan.

La persona con el título o la que maneja la reunión, puede que no sea el verdadero líder. El verdadero liderazgo depende de la influencia. El hombre o mujer que es escuchado es el verdadero líder. Los verdaderos líderes tienen fortaleza en su carácter, construyen buenas relaciones y saben sobre su trabajo. Tienen una fuerte intuición y talento.

El líder tiene y sabe manejar la información. Por sí solo, el conocimiento no hace al líder; pero sin él, nunca podrá serlo. Recuerda que las personas no necesariamente escuchan debido a la verdad que se comunica en el mensaje, sino por el respeto que tienen hacia el orador.

6° La Ley del Terreno Firme:

La confianza es la base del liderazgo.

La confianza de tus seguidores es tu activo más valioso. Las personas quieren creer en tu carácter. Si cometes errores y no los admites, comenzarás a socavar la confianza.

No se desarrolla confianza hablando de ella. Se le desarrolla alcanzando resultados, siempre con integridad y de una forma que explique una verdadera preocupación por el equipo.

7° La Ley del Respeto:

Las personas siguen naturalmente a líderes más fuertes que ellos mismos.

¿Cómo puedes desarrollar respeto? Tomando decisiones sólidas, admitiendo tus errores y colocando a tus seguidores por encima de tus intereses personales.

Las personas con fortaleza buscan líderes aún más fuertes, siempre basándose en el respeto y la profundidad de su carácter.

- 8° La Ley de la Intuición:
Los líderes evalúan todo con un gesto hacia el liderazgo.

La intuición es una cualidad difícil de definir. La intuición se desarrolla con el tiempo y a través de la experiencia, pero debes estar dispuesto a seguir tu intuición y actuar de ser necesario.

Algunas personas nacen con una gran intuición al liderazgo. Otras necesitan trabajar en desarrollarla. Al final necesitas controlar, comprender y trabajar con los factores intangibles para alcanzar las metas del liderazgo.

- 9° La Ley del Magnetismo:
Tú eres lo que atraes.

Generalmente tú vas a atraer a personas que tienen cualidades similares a las tuyas.

Normalmente ellos compartirán tus valores, tu actitud, tus habilidades e inclusive tus experiencias. Si no estás atrayendo a las personas que deseas, examina tu liderazgo y encuentra las áreas que necesitan mejora en ti.

- 10° La Ley de la Conexión:
Los líderes tocan el corazón antes de pedir ayuda.

Para poder comunicar efectivamente tu mensaje, es imperativo conectar con las personas a un nivel emocional. Siempre recordemos que si tenemos una organización grande o cientos de seguidores (en Twitter o Facebook por ejemplo) cada uno de ellos es una persona, no un número. Cuando un líder ha hecho el trabajo de conectar con su equipo, se nota en la organización.

Entre los miembros existe lealtad y ética de trabajo. La visión del líder se convierte en la aspiración de las personas. El impacto es increíble. Nunca subestimes la importancia de construir puentes. Para dirigirse a sí mismo, use la cabeza; para dirigir a los demás, use el corazón.

- 11° La ley del Círculo Interno:
Las personas cercanas al líder determinan el potencial de este.

Cómo dicen “dime con quién andas y te diré quién eres.” En otras palabras, “dime con quién andas y te diré hasta donde puedes llegar.” Para hacer una organización más efectiva necesitas buscar líderes fuertes y colocarlos en tu círculo interno. No inviertas todo tu esfuerzo en convencer o inspirar a personas negativas.

Invierte tu energía en las personas que comparten tu visión. Llena tu círculo interno con personas que eleven la moral y te ayuden con la carga de la organización.

- 12° La Ley de la Entrega del Poder:
Solo los líderes seguros de sí mismos dan poder a los demás.

El mejor líder es aquel que tiene suficiente sentido común para escoger buenos hombres y mujeres para que hagan lo deseado, y suficiente dominio de sí mismo para no entrometerse mientras lo hacen.

Tan extraño como pueda sonar, los grandes líderes obtienen autoridad al entregarla.

- 13° La Ley de la Reproducción:
Se requiere ser un líder para desarrollar a otro líder.

La gran mayoría de los líderes tienen como mentor a otro líder. Los mejores mentores son líderes con experiencia. Tú sólo puedes dar a otros lo que posees. Muchos líderes no ven el valor en generar otros líderes, y muchos inclusive empujan a otros hacia abajo para mantenerse arriba. Esas personas terminan destruyendo su liderazgo.

Construir nuevos líderes es esencial para el desarrollo de la organización. Mientras más líderes hay en la compañía, más potencial tiene. Todo comienza en la cima, porque es necesario un líder para desarrollar a otro.

- 14° La Ley del Convencimiento:
Las personas se convencen del líder y luego de la visión.

Muchas personas creen que la visión viene primero, pero no es así. Cuando los seguidores están perdidos, siempre buscan al líder primero.

Construye tu credibilidad como líder primero y luego las personas seguirán tu visión. Como líder, no obtienes beneficios por fracasar en una causa noble. Tampoco tienes crédito por “tener la razón”.

Tú éxito se mide por la capacidad de llevar a las personas a donde necesitan ir pero sólo puedes hacer eso si las personas te aceptan primero como líder.

- 15° La Ley de la Victoria:
Los Líderes encuentran la forma de que el equipo gane.

Creo que los verdaderos líderes comparten una incapacidad para aceptar la derrota. Cualquier cosa que no sea ganar les parece del todo inaceptable, de modo que determinan qué deben hacer para lograr la victoria, y luego la buscan con todo lo que está a su disposición.

Los líderes encuentran la forma de que su equipo tenga éxito. Se aseguran que su equipo desarrolle los siguientes tres componentes: Unidad de Visión, Diversidad de Habilidades en el Equipo y un Líder Dedicado a la Victoria que eleve a los miembros del equipo a su máximo potencial.

- 16° La Ley del Momento de Inercia:
El momento de inercia es el mejor amigo de un líder.

Para llegar a cualquier parte, necesitas estar en movimiento. Lograr que un equipo pase de un estado de reposo a movimiento es un trabajo difícil, pero al comenzar a moverse es difícil detenerlo.

Esto es el principio de inercia, el mejor amigo de un líder. Cuando no existe la inercia, incluso las tareas más fáciles pueden parecer problemas insuperables, pero cuando se tiene inercia de tu lado, el futuro luce brillante, los obstáculos parecen pequeños y los problemas se ven como algo pasajero. Con suficiente inercia, se puede lograr casi cualquier cambio.

- 17° La Ley de las Prioridades:
Los líderes entienden que actividad no necesariamente significa logro.

Las personas pueden estar ocupadas todo el día y dedicar toda su energía, talento y tiempo a actividades que no te llevarán a donde quieres ir. Un líder es capaz de definir cuáles son las actividades que realmente te acercan a la meta y se aseguran en hacerlas primero que las demás.

Los líderes aplican el Principio de Pareto o la Ley 80 / 20 y se aseguran de invertir el 80 % de su tiempo, recursos y dinero en el 20 % de las actividades, personas y disciplinas que los llevarán a donde quieren llegar.

18° La Ley del Sacrificio:
Un líder debe sacrificarse para progresar.

Muchas veces el líder necesita estar dispuesto a perder algo para luego ganar algo mejor. Dar a veces un paso atrás para luego poder dar dos para adelante. Muchas veces implica reducciones de salario y más trabajo sin compensación.

El sacrificio es constante en el liderazgo. Es un proceso continuo, no un pago único. Los líderes muchas veces ceden para poder ascender.

19° La Ley de la Oportunidad:
Cuando conducir es tan importante como qué hacer y adónde ir.

Muchas veces estar en el lugar correcto en el momento correcto es la clave para ganar una batalla.

Los líderes entienden que deben actuar en el momento correcto. Intuitivamente utilizan la siguiente matriz de pensamiento:

- Una acción equivocada en el momento incorrecto es igual al desastre.
- Una acción correcta en el momento incorrecto es igual a la resistencia.
- Una acción equivocada en el momento correcto es un error.
- Una acción correcta en el momento correcto es igual al éxito.

20° La Ley del Crecimiento Explosivo:
Para sumar al crecimiento, hay que conducir a seguidores. Para multiplicarlo, hay que conducir líderes.

Los líderes que desarrollan seguidores hacen crecer su organización una persona a la vez. Los líderes que desarrollan líderes multiplican el crecimiento, porque por cada líder que desarrollan, reciben también a todos los seguidores de éste.

El desarrollo del liderazgo no es un proceso rápido. Requiere tiempo, energía y recursos. La única manera de experimentar un crecimiento explosivo es por medio de las matemáticas: Las del líder.

21° La Ley del Legado:
El Valor perdurable de un líder se mide por su sucesión.

Se crea un legado sólo cuando una persona pone a la organización en la posición de hacer grandes cosas sin él. Usted no será juzgado por lo que logró personalmente, o por lo que hizo cuando usted estaba al mando. Usted será juzgado por lo bien que se desempeñe la organización y su personal una vez que usted se vaya. Usted será medido por la Ley del Legado.

Todo crece o cae por el liderazgo. Siempre recuerda esto:

- El personal determina el potencial de la organización.
- Las relaciones determinan la moral de la organización.
- La visión determina la dirección de la organización.
- El liderazgo determina el éxito de la organización.

3.4.15 EL LIDERAZGO AL ESTILO DE LOS JESUITAS ⁴³:

Con la llegada del Papa Francisco, se ha puesto de moda, y se reeditado el libro de Lowney.

⁴³ Lowney, Chris. (2014) *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.

Son principios que han guiado a los líderes jesuitas en sus diversas actividades durante más de 450 años. La forma en que diez hombres sin capital y sin ningún plan de negocio concibieron, en el siglo XVI, una de las corporaciones religiosas más longevas, innovadoras y extendidas del globo. Hoy en día, la Compañía de Jesús la integran más de 21.000 profesionales que dirigen 2.000 instituciones en más de un centenar de países y donde se han educado líderes de la talla de Bill Clinton, François Mitterrand, Antonina Salía y Fidel Castro. ¿Por qué han prosperado y prosperan los jesuitas? Es la pregunta clave que Lowney intenta responder.

Según Lowney, los Jesuitas desecharon el estilo de liderazgo aparatoso para concentrarse en cuatro valores verdaderos como sustancia del liderazgo: *Conocimiento de sí mismo, Ingenio, Amor y Heroísmo*.

En otras palabras, Ignacio de Loyola y sus seguidores equiparon a sus aprendices para que triunfaran, formándolos como líderes que entendieran sus fortalezas, sus debilidades, sus valores y tuvieran una visión del mundo; innovaran confiadamente y se adaptaran a un mundo cambiante; trataran al prójimo con amor y una actitud positiva; y se fortalecieran a sí mismos y a los demás con aspiraciones heroicas.

El liderazgo al estilo de los Jesuitas nos deja claro que los Jesuitas entienden el liderazgo, primero, como auto liderazgo, y luego, como una constante a lo largo de toda la vida. Todo el mundo es un líder y está liderando todo el tiempo a través de cuatro pilares como sustancia del liderazgo:

1. AUTOCONOCIMIENTO: (Conocimiento de sí mismo)

Hacer el inventario de quien soy, a donde quiero ir y que me detiene. Este viaje introspectivo comprende:

- ➔ Apreciarse a sí mismo, como una persona amada, de dignidad y potencial únicos. Con el deseo de aprovechar al máximo sus dotes y evitar desperdicios por pereza, falta de confianza en sí mismo, y una vida sin objetivo alguno.
- ➔ Identificar fallas personales que impiden la realización de todo el potencial, especialmente debilidades que se manifiestan como vicios.
- ➔ Expresar metas y aspiraciones personalmente motivadoras, sin contentarse con ir a la deriva sino con un impulso incansable para imaginar si no habrá un proyecto más grande aún que realizar o una manera mejor de resolver un problema actual. Vivir el “magis” que ir siempre más allá de la meta.
- ➔ Adquirir el hábito de actualizarse con regularidad, continuamente, en efecto diariamente en todos los conceptos anteriores (examen de conciencia).
- ➔ El conocimiento de sí mismo, nutre y arraiga las demás virtudes del liderazgo.

2. INGENIO:

- Los líderes se acomodan y hacen acomodarse a los demás en un mundo cambiante. Tiene una combinación de adaptabilidad, audacia, rapidez y buen juicio.
- Exploran nuevas ideas, métodos y culturas, en vez de mantenerse a la defensiva ante lo que pueda esperarle a la vuelta de la esquina.
- Afirmandose en principios no negociables cultivan la indiferencia o desapego a todo lo que les pueda distraer del fin último.
- La indiferencia es la base del ingenio, libera al líder de los temores internos, impulsos y adhesiones que pueden controlar sus decisiones y acciones.
- No se puede tener creatividad si no se tiene libertad de pensamiento. El ingenio predispone a las personas no solo para pensar sino para vivir de una manera original.
- El ingenio lleva a las personas a arrancar de raíz todo temor a lo desconocido, el apego a la posición o las posesiones, prejuicios, aversión al riesgo, resistencia al cambio. Mirando el futuro con optimismo, Loyola llamaba a esto “vivir con un pie levantado” listo para ponerse en camino y para hacer nuevos caminos.

3. AMOR: Movido a profunda gratitud, puedo ser capaz de amar.

Loyola aconsejaba gobernar con amor y modestia; de manera que hubiera un ambiente de amor más que de temor. El amor era el pegante que unificaba la Compañía de Jesús.

- El liderazgo inspirado en el amor consiste en:
 - Tener visión, para ver el talento, potencial y dignidad de cada persona.
 - Tener valor, pasión y compromiso para desatar ese potencial.
 - Tener lealtad y mutuo apoyo, resultantes que vigorizan y unen los equipos.
- El amor comunica propósito y pasión al ingenio y al heroísmo. La misión de ayudar a las personas es una abstracción estéril hasta que el amor la hace personal. El amor transforma la misión y la manera como acometemos nuestros trabajos.
- Loyola decía, “no debemos ayudar fríamente al prójimo ni con movimiento lento”, es decir que les pedía acudir fervientemente a ayudar a prójimo en sus necesidades, pero también ayudarlo a su perfeccionamiento humano y espiritual.
- Los líderes movidos por el amor ven un mundo de seres humanos extraordinarios, dignos, sin miedo, sin codicia, que no engañan. Viven con la premisa de que la gente da lo mejor de sí cuando trabaja para personas que ofrecen genuino apoyo y afecto.

4. HEROÍSMO: El primer acto de heroísmo es correr el riesgo de liderar.

- Todos los que tengan juicio y razón se ofrecerán de todo corazón para esta obra, los que deseen distinguirse en servicio total deberán ir más allá.
- Los líderes imaginan un futuro inspirador y se esfuerzan para darle forma, en vez de permanecer pasivos a la espera de lo que traiga el futuro.
- Los héroes sacan oro de lo que tienen a mano, en lugar de esperar tener en la mano oportunidades de oro. Se fortalecen a sí mismos y a los demás, con aspiraciones heroicas. El heroísmo inspirado en el “magis” anima al hombre a poner alta la mira y lo mantiene dirigido siempre hacia algo más. Loyola exhortaba a los novicios en Italia a que en cualquier oficio que escogieran, no deberían contentarse con hacerlo a medias.
- El heroísmo hace a una persona soñadora y pragmática a la vez. Los líderes heroicos, no esperan a que llegue el gran momento, se lanzan a captar la oportunidad que está a su alcance y extraen de ella la mayor riqueza posible.

- El heroísmo está en la nobleza de comprometerse con una manera de vivir que se concentra en metas más grandes que uno mismo.

Las características que llevan a cabo los líderes son las siguientes:

1. Están siempre enseñando y aprendiendo.
2. Forman hombres y mujeres brillantes y eminentes.
3. Se vigorizan con la misma ambición de sus metas heroicas.
4. Son innovadores y atacan los problemas de maneras que sus antecesores no imaginaron jamás.
5. Se dedican a la excelencia.
6. Permanecen abiertos a las nuevas ideas aun en la vejez.
7. Honran la verdad sin egoísmo.
8. Influyen en los demás con el ejemplo, sus ideas y su enseñanza.

Además los Jesuitas desarrollan una herramienta muy valiosa: El examen. Todos los días los Jesuitas al levantarse hacen memoria de sus metas clave, y dos veces al día hacen una parada, un breve examen mental, pidiéndose cuentas con respecto al asunto en particular que han escogido para corrección y mejora. Deben repasar el tiempo hora por hora o período por período, desde el momento de levantarse hasta el presente examen.

Gary Hamel, también profesor visitante de la London Business School y fundador de la firma Strategos con sede en Chicago, escribió un artículo para el Harvard Business Review titulado “Las 15 enfermedades del liderazgo, según el Papa Francisco” en el que afirma que estos males “son un peligro para todo líder y toda organización, y pueden afectar a nivel individual y comunitario”.

En diciembre del año 2014, el Papa Francisco pronunció un discurso en el que detalló 15 enfermedades que aquejan a la Curia Vaticana. Gary Hamel, considerado en la última década como uno de los expertos en negocios más influyentes del mundo, adaptó este mensaje al mundo corporativo y ofreció desde la revista Harvard Business Review los 15 males que pueden afectar a cualquier líder en el mundo.

Hamel firma el artículo titulado Las 15 enfermedades del liderazgo, según el Papa Francisco y sostiene que estos males son un peligro para todo líder y toda organización, y pueden afectar a nivel individual y comunitario.

Hamel, que no es católico, considera que “los líderes son susceptibles a adquirir enfermedades debilitantes, incluidas la arrogancia, la intolerancia, la miopía, la mezquindad. Cuando esas enfermedades no se tratan, la organización se debilita.

A través de los años, he escuchado a decenas de expertos en administración enumerar las cualidades de grandes líderes. Pero es raro que hablen claramente sobre las enfermedades del liderazgo. El Papa es más directo. Él entiende que como seres humanos somos proclives a ciertas cosas, no todas nobles, sostiene Hamel y agrega que el consejo del Papa es relevante a los líderes en todo el mundo. Hamel transformó las enfermedades descritas por el Papa en estos consejos para líderes, con un lenguaje más corporativo:

1. La enfermedad de pensar que somos inmortales, inmunes o de alguna forma indispensable:

Para Hamel “el líder de un equipo que no es crítico consigo mismo y que no está al día con las cosas, que no busca adecuarse, es un cuerpo enfermo”, padece una “patología del poder y viene de un complejo de superioridad, de un narcisismo que mira apasionadamente la propia

imagen y no ve el rostro de los otros, especialmente los más débiles y los más necesitados. El antídoto a esta plaga es la humildad, para decirlo más sentidamente: ‘soy simplemente un servidor. He hecho lo que era mi deber’”.

2. Otra enfermedad es el excesivo “busyness” (operosidad):

Afecta a los que están inmersos en el trabajo y se niegan la oportunidad del descanso, conduce al estrés y a la agitación. “Un tiempo de descanso para los que han completado su trabajo es necesario, obligatorio y debe ser tomado seriamente: pasando tiempo con la familia y respetando los feriados (festivos) como momentos para recargarse”.

3. Luego está la enfermedad mental y (emocional) de la “petrificación”:

Hamel alude a los líderes de corazón de piedra, “aquellos que con el tiempo pierden su serenidad interior, ya no están alertas ni son desafiantes, y se esconden bajo una pila de papeles, convirtiéndose en administradores de papeles y no en hombres y mujeres de compasión. ¡Es peligroso perder la sensibilidad humana que permite llorar con los que lloran y alegrarse con los que se alegran!”.

4. La enfermedad del excesivo planeamiento y funcionalismo:

Afecta al líder que planea todo hasta el último detalle y cree que con el planeamiento perfecto las cosas estarán en su lugar. Ese líder, para Hamel “se vuelve un contador o un administrador de una oficina. Las cosas deben prepararse bien, pero sin caer en la tentación de eliminar todo tipo de espontaneidad, que es siempre más flexible que cualquier planeación humana”.

5. La enfermedad de la pobre coordinación:

Se evidencia cuando “los líderes pierden el sentido de comunidad entre ellos” y el cuerpo “pierde su funcionamiento armonioso y su equilibrio”. “Sus miembros no trabajan juntos y pierden el espíritu de camaradería y de trabajo en equipo”.

6. Está también la enfermedad del “Alzheimer en el liderazgo”:

“Consiste en perder la memoria de los que nos nutrieron, fueron nuestros mentores y nos apoyaron en nuestro camino”, explica Hamel.

7. La enfermedad de la rivalidad y la vanagloria:

“Cuando las apariencias, nuestras gratificaciones y nuestros títulos se convierten en el objeto primario de la vida, nos olvidamos de nuestro deber fundamental como líderes”, advierte Hamel y recuerda que los líderes tienen que mirar no solo sus propios intereses sino también los intereses de los demás.

8. La enfermedad de la esquizofrenia existencial:

De los que viven una doble vida, “el fruto de la típica hipocresía del mediocre y del vacío progresivo emocional que ningún logro o título puede llenar. Es una enfermedad que con frecuencia golpea a los que no están directamente en relación con los clientes y los empleados ‘ordinarios’ y se restringen a los asuntos burocráticos, perdiendo así contacto con la realidad, con la gente concreta”.

9. La enfermedad del chisme, del cotilleo y las habladurías:

“Esta es una enfermedad grave que comienza simplemente o incluso con una pequeña conversación y toma a una persona, haciéndola ‘sembradora de mala hierba’ y en muchos casos, un asesino a sangre fría del buen nombre de los colegas”.

10. La enfermedad de idolatrar a los superiores:

Para Hamel “esta es la enfermedad de los que cortejan a sus superiores con la esperanza de ganar su favor. Son víctimas del carrerismo y del oportunismo, dan honores a personas (en vez

de a la misión más amplia de la organización). Piensan solamente en lo que pueden obtener y no en lo que pueden dar, son personas de mente pequeña, infelices e inspiradas solo en su propio egoísmo letal”.

11. La enfermedad de la indiferencia con los otros:

Cuando el líder “piensa solo en sí mismo y pierde la sinceridad y la calidez de las relaciones humanas (genuinas)”. “Cuando la persona con más conocimientos no se pone al servicio de los colegas que menos saben, cuando se aprende algo y se guarda solo para uno mismo en vez de compartirlo de una manera que ayude a otros, cuando por los celos o el engaño uno se alegra por ver caer a otros en vez de ayudarlos o alentarlos”.

12. La enfermedad del rostro abatido:

“Esta enfermedad se ve en las personas sombrías y adustas que piensan que para ser serios hay que poner cara de melancolía o severidad, y tratar a otros, especialmente a los que se considera inferiores con rigor, brusquedad y arrogancia”, advierte el autor y sugiere al buen líder “esforzarse por ser cortés, sereno, entusiasta y alegre, una persona que transmita alegría por donde pasa”. “Un líder nunca debe perder el espíritu de humor, alegre e incluso autocrítico que hace a la gente amable incluso en las situaciones difíciles. ¡Qué beneficiosa es una buena dosis de humor!”

13. La enfermedad del acaparamiento:

Del líder que trata de llenar un vacío existencial acumulando bienes materiales para sentirse seguro. “El hecho es que no vamos a poder llevarlos con nosotros cuando dejemos esta vida ya que ‘la sábana al viento no tiene bolsillos’ y todos nuestros tesoros nunca podrán llenar ese vacío. En vez de eso solo lo harán más profundo y más exigente. ¡Acumular bienes solo carga e inexorablemente aletarga el camino!”

14. La enfermedad de los círculos cerrados:

Cuando pertenecer a un grupo se hace más poderoso que la identidad compartida. “Con el paso del tiempo esclaviza a sus miembros y se hace un cáncer que amenaza la armonía de las organizaciones y causa un gran daño, especialmente a los que tratamos como externos a los círculos”.

15. Finalmente: la enfermedad de la extravagancia o el exhibicionismo:

Cuando “un líder convierte su servicio en poder y lo usa para ganar cosas materiales o para adquirir más poder. Esta es la enfermedad de personas que insaciablemente tratan de acumular poder y para este fin están dispuestas a engañar, difamar y desacreditar a otros, y que se ponen en exhibición para mostrar que son más capaces que otros”.

Con este inventario del Papa, Hamel propone una especie de “examen de conciencia corporativo” para todo líder con preguntas como estas: ¿Me siento superior a los que trabajan para mí? ¿Demuestro un desbalance entre el trabajo y otras áreas de mi vida? ¿Confío demasiado en los planes y no lo suficiente en la intuición y la improvisación? ¿Fallo regularmente en darme cuenta de que me debo a mis mentores y a otros? ¿Siento mucha satisfacción en mis gratificaciones y privilegios? ¿Pongo mi propio éxito por encima del éxito de otros? ¿Fallo al cultivar un ambiente de trabajo alegre y divertido? ¿Soy egoísta cuando toca compartir premios y halagos? ¿Me comporto de forma egocéntrica con los que están a mí alrededor?

3.4.16 TEORÍA U: LIDERANDO DESDE EL FUTURO QUE EMERGE.⁴⁴:

El paradigma reinante en nuestras organizaciones es el heredado de los modelos educativos sustentados en una cosmovisión occidental, cartesiana, mecanicista y en un aprendizaje “de

mantenimiento” basado fundamentalmente en una reflexión analítica y racional sobre las experiencias del pasado.

⁴⁴ Scharmer, O. (2012). *Teoría U: Liderando desde el futuro que emerge*. Boston, Massachusetts, Society for Organizational Learning.

Planificamos y “construimos” el futuro a partir de lo que antes pensamos e hicimos, y en la medida que suponemos que surgirán situaciones similares a las anteriores, es desde esa hipotética situación que elaboramos nuevos escenarios.

Otto Scharmer propone un nuevo modo de aprender complementario del anterior, a través de la presencia en futuros emergentes. Considera que la práctica del estar presente (presencia), intensificando el aquí y ahora en un espacio de quietud y apertura, posibilita la llegada del llamado insight (hallazgo) y surge la posibilidad de futuro.

La mayoría de los grandes descubrimientos (la teoría de la relatividad de Einstein, el Mesías de Handel, el Eureka de Arquímedes, etc.) han sido, al decir de sus autores, fruto de un insight, una intuición, una visión heurística, un hallazgo repentino (serendipidad), una visión del futuro con una inmediata claridad sobre qué hacer a continuación. Este insight es como una semilla que hay que hacer crecer hasta alcanzar su potencial máximo.

Scharmer llama teoría o Proceso U al aprendizaje que surge desde el futuro convirtiendo el hallazgo en una innovación. Y expresa: “en los últimos 14 años de investigaciones en el área del aprendizaje organizacional, descubrí que hay dos fuentes principales de aprendizaje. Una se basa en las experiencias pasadas; y allí están todas las metodologías tradicionales de aprendizaje organizacional.” Peter Senge y muchos otros se basan en el modelo experiencial, pero algunos desafíos que se les presentan a los líderes exigen ir más allá y aprender del futuro tal como está emergiendo, y ésta es la segunda fuente de aprendizaje, que aplica la teoría de la U e incursiona en la posibilidad futura, conectándose y percibiéndola, e iniciando la acción desde allí”.

El Proceso U nos da la posibilidad de regenerarnos, es decir, cambiar nuestra forma de pensar y de ver; para alcanzar los insights necesarios para enfrentar problemas de gran complejidad en momentos de alta incertidumbre.

Observa el liderazgo y las habilidades sociales desde un punto de vista profundo, que no solo considera lo que hacen los líderes y cómo lo hacen, sino que se enfoca en algo que no había sido contemplado por los teóricos: el lugar desde el cual operan. Y allí el primer nivel es la calidad de la atención. La primera vez que percibí esta idea, dice Otto Scharmer, fue durante una conversación con el ex CEO de Hanover Insurance, Philip Ryan.

Al hablar de las experiencias más importantes en sus 25 años de liderazgo, me dijo que el éxito dependía de su estado interior, de la calidad de la atención que ponía en cada situación.

Empecé a entender cual es el impacto de la calidad de la atención que ponemos en nuestro trabajo y en nuestra vida. Para resumir en una frase la teoría de la U: La atención que le presto a una situación determina la forma en que evolucionará”.

El proceso U nos formula una metodología que consta de tres fases: Percibir, Presenciar y Darse Cuenta. Cada una de estas fases requiere de unas condiciones específicas para facilitar el aprendizaje.

Fase I. Percibir:

La fase de Percibir nos invita a superar nuestros propios modelos mentales y a abrirnos, a descubrir la realidad y ver la totalidad del sistema del que formamos parte. Para entrar en contacto con la Realidad Real dos capacidades son necesarias desarrollar:

1. Suspende el juicio: Ser consciente de que nuestra mirada sobre las cosas afecta la realidad y que la estamos mediatizando y condicionando siempre. Debemos ser conscientes de nuestros límites y por tanto ser capaces de superar la mirada surgida de nuestros juicios.
2. Redireccionar: Se trata de desarrollar la habilidad para escuchar y ver desde distintas posiciones, extendiendo nuestro sentido del lugar y del espacio. Pensar desde el lugar del otro. Ver desde otro ángulo. Descubrir la realidad como un todo. Superar la visión fragmentada del mundo. Esta fase requiere de unas condiciones particulares; estar receptivo a recibir y buscar mucha información; estar abierto a conocer y sentir.

Fase II. Presenciar:

Se trata de descubrir nuestro conocimiento profundo de lo que está pasando en el sistema-organización. El papel que tenemos en él. Y lo que individual y colectivamente hay que hacer al respecto. Es la capacidad de conectarse a la más alta posibilidad de futuro que quiere emerger.

La presencia requiere no solo de la apertura de la mente, sino de aspectos más sutiles como el corazón y la voluntad, para acceder al conocimiento profundo del ser. La forma de lidiar con situaciones difíciles es conectarse con los tres niveles de atención: mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta. Presenciar encarna intencionalidad. Es un espacio para la espontaneidad y la intuición. Es conectarse con la gente. La espontaneidad ha sido muy menospreciada por el pensamiento racionalizador y la mente cartesiana. Pero es una habilidad natural del ser humano. Es una fuente de creatividad natural, creatividad sin estorbos, sin deliberación, es el futuro que emerge. Es todo lo contrario de la acción que busca un fin. El acto espontáneo carece de propósito: lo importante no es buscar, sino encontrar.

Scharmer propone que en esta fase deben desarrollarse las dos capacidades siguientes:

3. Dejar ir: Abandonar lo que creemos: los conceptos, los instrumentos y las ideas. Ceder y entregarse a lo que sea que tiene que surgir. Para ellos hay que tener valor y perder miedo al vacío que ello comporta. Se trata de entrar en un estado de profunda receptividad. Navegar en lo misterioso e incierto, abandonando las certezas. Ya no nos sirven las recetas. No poner mente, no elegir y dejar que las cosas fluyan.
4. Dejar venir: Este es un punto muy difícil, ya que representa un cambio de acción, un nuevo compromiso. Una nueva comprensión de nuestra valoración. Se trata de dejar que una nueva visión sobre un aspecto entre en nosotros, una nueva mirada sobre un problema determinado. En esta fase se requiere un ambiente tranquilo, salirse de nosotros mismos y vernos como parte de la totalidad, escuchar nuestras voces interiores, más íntimas, de modo que surja claridad sobre el camino a seguir.

Fase III. Darse Cuenta:

Es la fase de múltiples conclusiones que se despliegan con el tiempo. Se llega a esta fase sabiendo claramente lo que hay que hacer. Se tiene la visión. Hemos hecho un descubrimiento acerca de cómo afrontar el problema, ahora hay que construir la solución.

Las capacidades de esta fase son:

5. **Cristalizar:** No se sabe muy bien donde nos llevará, pero si que pasos debemos seguir, tenemos la idea del cuadro que queremos pintar pero no los detalles. Esta capacidad demanda poner intención en lo que se hace: traducir la solución emergente en una solución concreta.
6. **Hacer prototipos:** Comporta llevar las ideas a creaciones físicas, experimentar, dar vueltas, probar, cambiar, equivocarse, rehacer. Este es un proceso de cultivo, de explorar el futuro desde la acción, integrando cuerpo, mente, corazón y voluntad para hacer diseños.
7. **Materializar:** Es difundir la innovación, la manera cómo enfrentamos el problema adaptativo, para que sea incorporada en la organización. Requiere confiar en lo que viene y en las personas. Se trata, al fin de cuentas, en crear ecosistemas, espacios que se autorregulen en la sustentabilidad de sus soluciones, que son al fin y al cabo, respuestas dinámicas a problemas complejos.

La mayor crisis de nuestro tiempo es la del modelo de pensar, el cómo enfrentamos los problemas.

Son tiempos inciertos, complejos y cambiantes, lo que hace necesario el cultivo de lo sutil, el retorno a la fuente originaria del conocimiento. La progresiva racionalización que ha tenido la acción humana y de las organizaciones ha hecho paradójicamente al ser humano mucho más vulnerable e irracional. La teoría U nos propone una nueva síntesis de la comprensión de la acción humana y la forma de conocer y hacer. Este es un modelo de aprendizaje abierto a la innovación, a lo nuevo, y se hace reconociendo y reconciliándose, a través de la criticidad, con el pasado, con lo existente. Empresas como HP, Shell, Google, Daimler, entre otras, fomentan un liderazgo basado en el proceso en U. La esencia de la teoría de la U. es la presunción de que, si nos sumergimos en el nivel de atención más profundo que podemos alcanzar como seres humanos, nos daremos cuenta de que cada persona es, en realidad, dos. Una es la persona en que nos convertimos como resultado de nuestro viaje pasado, y éste es el “yo” con minúscula. La otra es la que podríamos llegar a ser, como resultado de nuestro recorrido futuro, y es el “Yo” con mayúscula: Nuestra más alta posibilidad futura.

El punto central de la teoría de la U es que los dos “yo” empiecen a escucharse y resonar. Los grupos de coaching y de innovación en los que cada participante escucha la historia de otra persona desde un punto de vista más profundo, prestándole atención al “yo” y al “Yo”, son un gran estímulo profesional. Si alguien percibe a otro, no sólo en términos de quien es, sino de su posibilidad futura más alta, lo ayudará a desarrollarse mejor, más rápido y más profundamente”.

El trabajo de Equipos de Alto Rendimiento, los Equipos de Innovación y Aprendizaje, al transformar cualitativamente las relaciones humanas, llevan, según Otto Scharmer, a modificar o complementar el management tradicional con tres innovaciones:

El primero es ser más precisos en la forma de conectarnos con un ambiente más grande que el que estábamos acostumbrados a manejar. El management no es solo una ciencia cognitiva: es una práctica que exige que disminuyamos la velocidad y nos movamos hacia el lugar del máximo potencial.

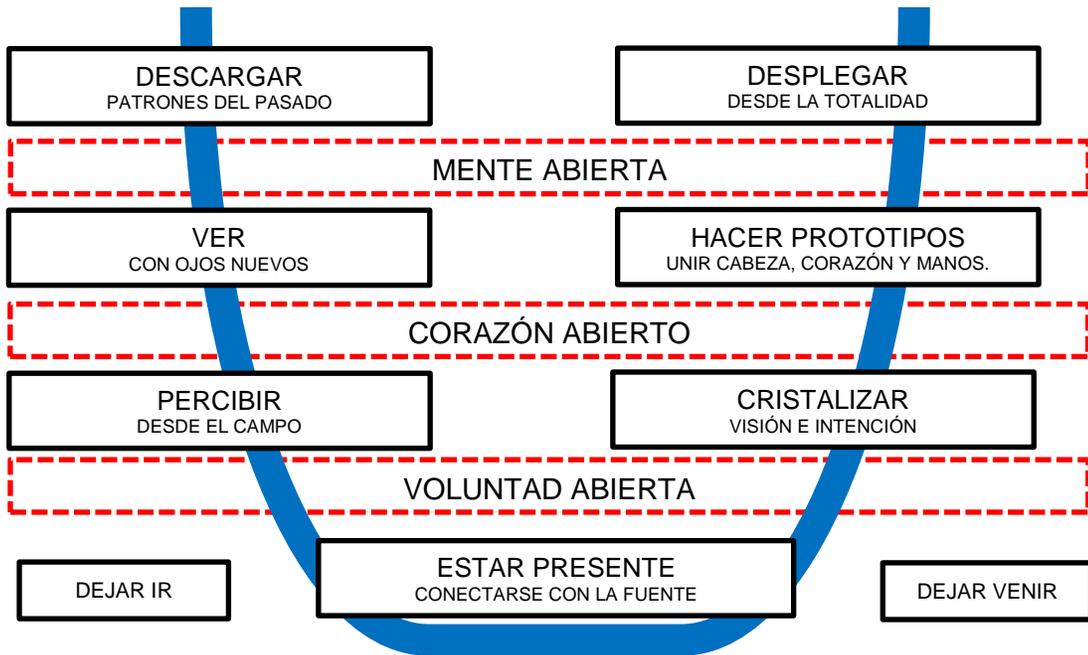
La segunda innovación en el management tiene que ver con conectarse con nuestras fuentes más profundas de conocimiento.

La tercera se refiere a los prototipos rápidos, y tiene que ver con aprender haciendo y con emplear los prototipos como un medio práctico para explorar el futuro. Implementar prototipos

rápidos es algo más que tener una idea y llevarla a la práctica; es explorar el futuro mediante una acción.

De modo que estos tres aspectos: La observación y la inmersión profunda, la conexión con el yo interior y fuente de conocimiento, y los prototipos rápidos, deben cambiar o complementar el marco teórico del management y el liderazgo.

Gráfico 3.36. PROCESO U.



3.4.17 LIDERAZGO ADAPTATIVO.⁴⁵:

El liderazgo del futuro requiere humildad, transparencia y una actitud experimental. En la Era de la Colaboración nos enfrentamos a desafíos que no hemos visto con anterioridad y para los cuales no tenemos aún las repuestas adecuadas. Debemos superar la farsa de que nuestros líderes tienen las repuestas y saben adónde van. Su plan a día de hoy es simplemente la mejor estimación que han podido realizar sobre un futuro complejo e incierto.

⁴⁵ Marty Linsky; Ronald Heifetz; Alexander Grashow. (2014). *La Practica del Liderazgo Adaptativo*. Madrid. Editorial Paidós Iberica.

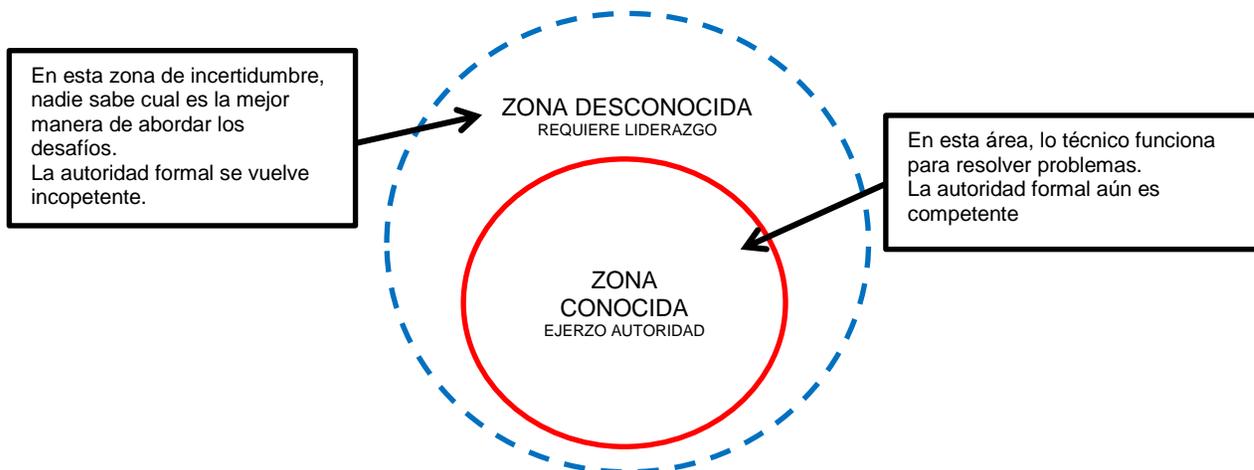
En este nuevo escenario, la respuesta ha de ser necesariamente colectiva. Las soluciones no serán el resultado de un plan previsto por unos pocos, sino que emergerán de la acción valiente de muchas personas a todos los niveles de la organización, que han sabido adaptarse y cambiar sus modelos mentales para enfrentarse a la nueva realidad.

Cada momento histórico va asociado a una forma determinada de liderazgo, y el hecho es que seguimos aplicando los esquemas de liderazgo típicos de la Era Industrial para abordar retos que se encuentran más allá de nuestro ámbito de competencia. Estamos tratando de solucionar los problemas actuales que son extraordinariamente complejos y no se parecen en nada a lo que hemos visto con anterioridad con la misma lógica con la que los hemos creado, como si ya conociésemos la solución más adecuada y solo tuviésemos que aplicarla.

Pero lo cierto es que no conocemos la solución. Nadie la conoce. La nueva Era de la Colaboración ha generado cambios substanciales en la propia naturaleza de la sociedad;

cambios que han tenido un impacto profundo en nuestras instituciones y modelos de gobierno, y que se traducen en nuevos retos hasta ahora nunca vistos.

Gráfico 3.37. Autoridad y Liderazgo.



Esta es, precisamente, la premisa fundamental de todas y cada una de nuestras conversaciones: estos cambios han creado un escenario nuevo y sin precedentes para las organizaciones, para su cultura y su liderazgo. Necesitamos, pues, nuevos modelos que nos permitan crear valor a través de las personas; un nuevo paradigma que nos ayude a aprovechar el conocimiento y las experiencias del pasado y que, al mismo tiempo, nos permita introducir las innovaciones que necesitamos para cambiar y encontrar la respuesta a los nuevos desafíos.

Por todo ello, la propuesta que Ronald Heifetz, nos hace en “La Práctica del Liderazgo Adaptativo”, su libro más reciente, escrito conjuntamente con Marty Linsky y Alexander Grashow. En esta obra, Heifetz nos sugiere que abordemos nuestros desafíos adaptativos tal como lo hacen los demás seres vivos.

■ La Biología como punto de partida:

El reto con el trabajo de adaptación, en la biología y en la vida organizacional, es averiguar cómo sacar provecho de la historia sin ser esclavizados por ella. Ronald Heifetz La naturaleza nos enseña que unos pequeños cambios en el ADN pueden tener un impacto radical en la capacidad de las especies para adaptarse al nuevo medio y prosperar. Las pruebas están ahí: la secuenciación del genoma del chimpancé reveló que su material genético es, en aproximadamente un 98 %, idéntico al del hombre.

Sin embargo, el resultado ha sido totalmente diferente. Un cambio en el ADN de tan sólo el 2 % ha proporcionado al ser humano un cerebro superior, y le ha permitido desarrollar avances tan significativos como la habilidad para caminar erguido y para elaborar lenguajes complejos.

Tal y como sucede en el campo de la biología, el Liderazgo Adaptativo es un proceso de selección. El ADN de una organización es su cultura, y debemos ser capaces de decidir con qué ADN debemos quedarnos, cuál debemos descartar, y qué innovaciones debemos introducir en el ADN para adaptarnos al nuevo entorno.

Es un proceso conservador y progresista a la vez: tenemos que conservar aquello que funciona, y debemos ser capaces de cambiar para encontrar aquello que nos permitirá sobrevivir en el futuro. No se trata, por tanto, de cambiarlo todo de golpe, eso significaría echar por la borda toda la experiencia y el conocimiento de la organización; sino de ir evolucionando, de cambiar

con agilidad, de salirse del plan cuando haga falta para adaptarnos a los nuevos retos. Es un proceso experimental en el que, posiblemente, la mayor parte de los cambios no dará los frutos que esperamos, pero en el que algunas de las innovaciones introducidas nos permitirán cambiar para adaptarnos y crecer en la dirección adecuada.

Hay que tener una cosa muy clara: el Liderazgo Adaptativo no consiste sólo en cambiar. De hecho, si acudimos al campo de la biología podemos comprobar que la naturaleza conserva la mayor parte del ADN anterior. Esto mismo se aplica en nuestras organizaciones y en nuestra vida profesional, en las que debemos ser capaces de identificar aquello que deseamos conservar, normalmente lo mejor de nuestra experiencia anterior.

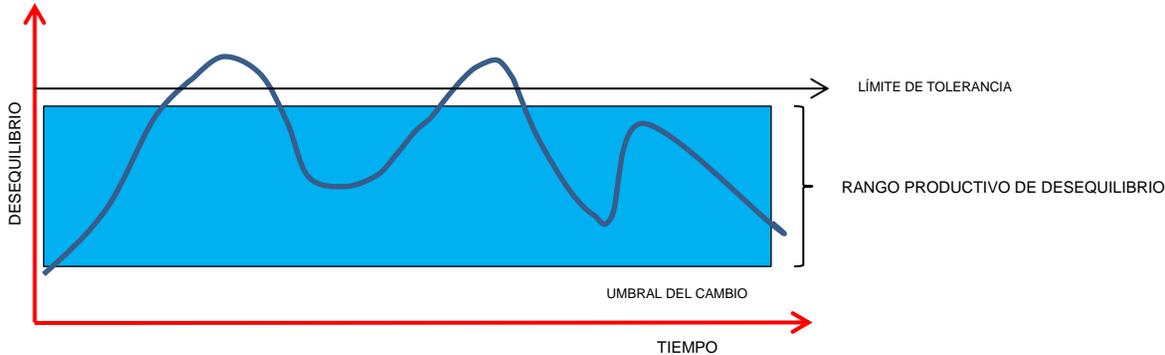
Por desgracia, muchos líderes ignoran esta premisa y se concentran exclusivamente en el cambio. Olvidan así una parte fundamental de su labor: Recordar a la gente que un proceso de cambio también implica una gran reflexión constructiva sobre lo que se ha de preservar. Por esta razón, hay que poner en ejecución el Liderazgo Adaptativo como movilización de los trabajos de adaptación, más que como cambio transformacional. La experiencia en sectores donde el legado acumulado a lo largo de los años es especialmente poderoso (por ejemplo, el financiero) demuestra que la palabra "transformación" ha adquirido una cierta connotación negativa capaz de bloquear los cambios deseados.

La explicación de este rechazo es bien sencilla: El concepto de transformación está asociado a una creación totalmente nueva, y la organización interpreta esta apuesta como una negación total de la historia y la cultura anteriores.

■ Desafíos Adaptativos: La necesidad de aprender.

Cada problema es una brecha que separa nuestras aspiraciones y la realidad. En nuestro trabajo diario estamos acostumbrados a enfrentarnos a problemas meramente técnicos, para los que conocemos las respuestas. Eso significa que podemos cerrar la brecha aplicando los conocimientos y experiencias anteriores. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a un reto de adaptación, la brecha no se puede cerrar utilizando los conocimientos técnicos existentes, puesto que son retos a los que no nos hemos enfrentado con anterioridad.

Gráfico 3. 37: Desafío Adaptativo.



Desequilibrio: Ausencia de estabilidad que se caracteriza por el aumento de los niveles de urgencia, conflicto, disonancia y tensión en un sistema como consecuencia de los desafíos adaptativos.

Es decir, no conocemos con certeza la solución adecuada, y la brecha no se puede cerrar con procedimientos operativos estándar, ni con el tradicional "orden y mando" que sí nos ha funcionado en otras ocasiones. Para cerrar la brecha es imprescindible realizar cambios en las personas, crear nuevos hábitos y formas de hacer las cosas.

Por eso decimos que los retos adaptativos requieren que desarrollemos conocimientos y habilidades nuevas. Tal y como explica Heifetz, en un reto técnico conocemos tanto el problema como la solución.

Es decir, nos enfrentamos a un reto para el que ya disponemos de una solución, así que nuestro trabajo como líderes consiste en coordinar y movilizar a la gente para que haga lo que ya sabe hacer, y lo haga bien. Eso no significa que los problemas técnicos sean fáciles de resolver, ni que sean poco importantes. Simplemente, significa que se pueden resolver dentro del marco de nuestra experiencia anterior, usando conocimientos, metodologías y herramientas que ya existen.

En cambio, un desafío adaptativo exige a las personas que desarrollen una nueva forma de hacer las cosas. Y eso implica descartar algunas de las costumbres, las prácticas y las asunciones del pasado. Resulta evidente, por tanto, que los desafíos adaptativos no resultan cómodos ni sencillos de resolver. La gente espera que el líder sea capaz de dar con la respuesta adecuada. Pero eso es imposible. El líder puede plantear las preguntas adecuadas, pero no puede dar con la solución, porque la solución se encuentra en las propias personas, que deben ser capaces de cambiar y de adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Es decir, el líder no puede eximir a las personas de su responsabilidad. La clave está en asumir que las personas de la organización son, a la vez, parte del problema y parte de la solución. Y en entender que ya no hay respuestas mágicas, sino preguntas capaces de hacernos avanzar en la dirección adecuada.

■ El Liderazgo Adaptativo en la práctica:

Normalmente asumimos que el liderazgo es oligárquico, es decir, que es ejercido por unos pocos situados en una posición de autoridad sobre el resto de la organización. Después de 150 años de management ortodoxo, basado en la jerarquía y en las prácticas y técnicas de la Era Industrial nos resulta difícil concebir otras formas alternativas de liderazgo. Pero si hay algo claro a estas alturas de la crisis es que las repuestas ya no pueden venir de lo alto de las pirámides organizativas.

Los problemas son demasiado complejos como para que las respuestas estén en manos de unos pocos. El punto de partida ha de ser, necesariamente, un ejercicio de humildad.

Debemos asumir que, como líderes individuales, no tenemos la capacidad para encontrar las respuestas que necesitamos. Para hacer frente a los retos complejos a los que ahora nos enfrentamos, la repuesta ha de ser colectiva.

El Liderazgo Adaptativo consiste, precisamente, en movilizar a los demás -fuera y dentro de nuestra área de responsabilidad para lograr comprensión y acuerdo sobre lo que hay que hacer y cómo hay que hacerlo, facilitando los esfuerzos individuales y colectivos de adaptación y desarrollando las nuevas competencias y hábitos necesarios para adaptarse a las nuevas circunstancias.

A diferencia del liderazgo formal, en el que la autoridad deriva de nuestra posición, el Liderazgo Adaptativo se ejerce desde nuestro poder personal y nuestra credibilidad.

No tiene su origen, por tanto, en el puesto que ocupamos, sino en nuestra actuación proactiva como líderes, basada en nuestra pasión y constancia, nuestra autoconfianza y nuestra capacidad de decidir. El trabajo del Liderazgo Adaptativo es, por lo tanto, una responsabilidad de todos.

Cualquier persona de la organización, con autoridad formal o sin ella, ha de ser capaz de enfrentarse a la nueva realidad, de identificar aquellas preguntas clave que nos permitirán anticipar el impacto de los cambios en nuestra organización, y de movilizar a otras personas para que asuman la responsabilidad colectiva que nos permitirá disminuir la brecha entre la situación actual de las cosas y el escenario deseado (un futuro mejor para la organización).

Estos son los pasos a seguir:

- ➔ Movilizar a las personas fuera y dentro de nuestra área de responsabilidad, de forma que podamos hacer frente a los desafíos adaptativos y seamos capaces de crear las condiciones necesarias para prosperar en el nuevo entorno.
- ➔ Seleccionar lo que queremos mantener y preservar, lo que es prescindible y debemos descartar, y las nuevas capacidades que debemos crear para afrontar el futuro con éxito.
- ➔ Mantener a la organización en una zona productiva de desequilibrio haciendo las preguntas incómodas y tomando las decisiones difíciles.
- ➔ Gestionar los conflictos inevitables, las pérdidas y la confusión asociadas a los cambios, de forma que las perturbaciones sean productivas en vez de destructivas para las personas y la organización.

■ Cinco claves para la acción:

El Liderazgo Adaptativo precisa una buena dosis de autoconfianza, pasión y constancia, y exige contar con una cierta credibilidad, comprender a los demás y ser capaz de conectar emocionalmente con ellos, desarrollar relaciones gana / gana, persuadir, argumentar y convencer. Desde luego, el Liderazgo Adaptativo no tiene nada que ver con la posición, la imposición y el poder ejercido de forma arbitraria.

Estas son cinco claves para la hora de la acción:

1. Es preciso distinguir entre lo que es valioso y esencial de lo que es prescindible. Después debemos movilizar a las personas para que abandonen su Zona de Confort y aborden nuevas experiencias innovadoras. El objetivo de estos experimentos es inyectar el mejor de los ADN en la cultura organizativa para que la organización pueda prosperar en el futuro.
2. En todo proceso adaptativo existen tensiones entre valores paradójicos. Por ejemplo, entre confianza y control, jerarquía y redarquía, foco en las personas y foco en las tareas, estandarización y diversidad, dirección y co – creación, etc. Hemos de aprender a gestionar paradojas y a encontrar un equilibrio entre los diferentes puntos de vista, más que a intentar resolverlas como problemas técnicos. La tensión y el desequilibrio son connaturales a la gestión de las paradojas. Evita dar un “sí” o un “no” como respuesta; con frecuencia, la respuesta más adecuada a una paradoja es: “ambos”.
3. Las pérdidas implican a menudo una reconfiguración de lealtades, y el desarrollo de nuevas habilidades. Todo cambio va asociado a una cierta pérdida. Por eso el cambio y el aprendizaje resultan complicados para la mayoría de las personas, y pueden convertirse en un proceso doloroso. Has de ser capaz de anticipar y contrarrestar las conductas reticentes al cambio. Lleva más a menudo tu Yo emocional al trabajo. La empatía y la manifestación adecuada de las emociones son necesarias en la gestión de las pérdidas que todo cambio conlleva
4. Las personas son parte del problema y de la solución. Las “partes interesadas” tienen la responsabilidad de la solución de los problemas. No puedes quitarles el problema de

encima. Los desafíos adaptativos exigen que sean las mismas personas las que se enfrenten a las nuevas realidades y cambien algunas de sus prioridades, actitudes y comportamientos con el fin de prosperar en un mundo cambiante.

5. Los retos de adaptación requieren experimentación y marcos de tiempo más largos que el trabajo técnico. Resolver esta situación es más complejo de lo que parece. La experimentación requiere aceptar el fracaso y exige tiempo, lo que muchas veces va en contra de las demandas organizativas, muy orientadas a los resultados “a corto”. Tienes que ser persistente y debes estar dispuesto a soportar la presión que la organización ejerce para que tomes “atajos”.

■ ¿Por qué son tan difíciles de resolver los desafíos adaptativos?

Las organizaciones tienden a evitar o a rechazar los retos adaptativos, y tratan de eximirse de cualquier responsabilidad. Esto es así, en gran parte, porque la resolución de estos retos implica la introducción de cambios en nuestros esquemas mentales, y en nuestra forma de hacer las cosas.

Estos cambios en la cultura de una organización son realmente complicados, y suelen concitar un fuerte rechazo. Este rechazo se materializa prácticamente de la misma forma en todas las organizaciones con las que hemos trabajado. A saber: Negando la realidad del problema, externalizando el enemigo o desplazando la responsabilidad hacia otra función, cuestionando a la autoridad formal y, muy frecuentemente, “matando” o marginando al mensajero. Si todo lo anterior falla, siempre habrá alguien que intente buscar un “chivo expiatorio” para hacerlo responsable de todos los problemas.

Por dónde empezar:

- a. Sal de tu zona de confort:
Dedica una parte de tu tiempo a explorar la nueva realidad y a encontrar las tendencias que en un futuro próximo afectarán a tu vida, a tus mercados y a tu organización. Interactúa con la nueva realidad, lo esencial es acceder a las nuevas conversaciones que han surgido en la Web y participar en ellas de forma activa.
- b. Atrévete con los desafíos adaptativos:
Identifica la brecha existente entre las expectativas de la organización y la realidad. Separa los desafíos adaptativos de los problemas técnicos. Ya has visto que ambos precisan de soluciones totalmente diferentes. Plantea los nuevos retos a la organización y realiza las preguntas adecuadas para que entre todos podáis encontrar una respuesta colectiva.
- c. Preserva lo mejor de ti:
El Liderazgo Adaptativo tiene una parte experimental y de cambio, es cierto, pero también tiene una parte importante de selección y conservación. Tal y como nos recuerda Heifetz, muchos líderes se olvidan de recordar a su gente que un proceso de cambio implica una gran parte de reflexión selectiva sobre lo que se debe conservar. Se trata de cambiar un poco para que cambie todo.
- d. Trabaja mediante iteraciones:
Vivimos en un escenario de gran incertidumbre. Las soluciones ya no aparecen como resultado de un plan milimétrico, sino que emergen a medida que iteramos con la realidad y nos adaptamos a las nuevas exigencias que van surgiendo. Así que elimina la presión. Considera que tus decisiones son temporales. No te detengas. Decide y sigue adelante.

Deja que el proyecto crezca. Debes ser capaz de apartarte del plan cuando descubras realidades que nos habías sido capaz de prever.

- e. **Innova en la gestión, impulsa la colaboración:**
Crea organizaciones más pequeñas, ágiles y transparentes, abiertas al cambio y la innovación. Crea nuevos espacios, procesos y herramientas que permitan la colaboración dentro y fuera de las fronteras de la organización. Apuesta por las estructuras redárquicas frente al tradicional modelo jerárquico para sacarle el máximo partido a las oportunidades de colaboración.
 - f. **Crear una cultura de conversaciones valientes:**
En un período de sostenida incertidumbre, los temas más difíciles deben ser discutidos y nunca ocultados. Los “disidentes” pueden proporcionar información crucial, realmente útil para el cambio, así que deben ser protegidos de la presión que la organización tiende a ejercer sobre ellos para que permanezcan en silencio. Hoy más que nunca los ejecutivos necesitan escuchar a las voces positivamente discrepantes, siempre en un marco de lealtad corporativa y asunción de riesgos. En un mundo incierto y en continuo cambio, la estabilidad es una “carga” más que un activo.
 - g. **Lanza tus “bote salvavidas”:**
O lo que es lo mismo, introduce pequeñas iniciativas de innovación que te permitan experimentar las tendencias emergentes sin que esto afecte de forma negativa a la estabilidad del “portaviones” (el grueso de la organización). De esta forma la organización puede seguir su camino sin poner en riesgo sus objetivos operativos, al tiempo que empezamos a crear las nuevas competencias que nos ayudarán a conseguir nuestra viabilidad futura. Así ambos modelos conviven con distintos fines y quizá distintos ciclos de vida. Esto nos permite gestionar los riesgos de la innovación. Lo que bajo ningún concepto podemos hacer es quedarnos inmóviles, paralizados, en un momento en el que las necesidades de nuestros clientes y los modelos de creación de valor de nuestros mercados han cambiado de forma substancial.
 - h. **Construye los nuevos mapas:**
Encuentra el tiempo que necesitas para explorar el futuro, para descubrir los nuevos retos y reflexionar sobre el impacto de los cambios en tu organización. Recuerda que estás explorando un escenario completamente nuevo, y que los enfoques y los esquemas mentales del pasado ya no sirven. Necesitamos construir los nuevos mapas porque, para gestionar el futuro, “lo que no sabemos” es más importante que “lo que sabemos”.
 - i. **Evita los passion killers:**
Un profesional con pasión por lo que hace, con energía positiva y ganas de aprender es preferible a un “genio” pesimista y desanimado. La clave está en evitar las prácticas y costumbres que acaban minando la energía positiva de la organización.
- **Resumen:** *Las especies que sobreviven, no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes; sino aquellas que se adaptan mejor al cambio. Charles Darwin.*

Según Ronald Heifetz, médico graduado en Harvard, el Liderazgo Adaptativo esta relacionado con movilizar a las personas para que enfrenten nuevos desafíos inmediatos. Esfuerzos que con el paso del tiempo terminarán por modelar la cultura que construye la capacidad adaptativa de la empresa.

Heifetz, lo desarrolla en Harvard Business Review, “La teoría detrás de la Práctica”, de manera sintética a través de los siguientes pasos:

1. Desde esta perspectiva, se requiere transitar, de una organización centralizada y piramidal, a una arquitectura de redes.
2. La adaptación depende de la diversidad. Una empresa asentada en la rentabilidad a la determinación de la cadena de valor de la red.
3. Los cambios se consiguen de adentro hacia afuera.
4. La defensa de los atributos de la marca, se logra al compartir la construcción de la marca con los clientes.
5. Las nuevas adaptaciones desplazan, vuelven a regular y reorganizan parte del ADN antiguo.
6. La adaptación requiere de tiempo.
7. Se tiene que ir del pensamiento unidireccional al pensamiento lateral. De lo que se cree que es un éxito asegurado, a la inversión en posibles fracasos.

Normalizar una cultura centrada en el liderazgo es la máxima expresión del liderazgo.

3.4.18 LIDERAZGO EN VALORES ⁴⁶.

¿Quién es un líder?

No es la persona que te dice lo que tenés que hacer. Alguien que te dice qué hacer es un jefe.

Un líder es aquella persona a quien quieres seguir, no a quien debes seguir.

⁴⁶ Raelin Joseph. (2014). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. Harvard Business School Press.

El significado original de la palabra liderazgo es hacer un viaje en compañía de otros. Por lo tanto cuando un líder se dirige hacia algún lugar, ya ha establecido su objetivo y visión. Ellos atraen, agradan e influncian a otros. Quienes se unen a ellos en el viaje, confían en que estos conocen el camino.

Entonces, ser líder proviene de la lucha humana y natural para poder reinventarse a uno mismo.

Significa desarrollarse e inspirar a otros en el camino, y para esto se necesita la habilidad de ver más allá, como así también de prestar atención al lugar en el cual uno se encuentra. La autoridad nace por si sola, pero el liderazgo necesita ser ganado.

La práctica de valores hace que las personas realicen su trabajo mejor, sean más felices, rindan más, y que exista en la empresa un clima humano de cooperación y entendimiento, de búsqueda de la calidad, como una meta constante de perfeccionamiento.

El liderazgo basado en valores requiere una formación específica que no responde estrictamente al entrenamiento para el logro de habilidades, ni al conocimiento previo de unas técnicas mediante. Es más asunto de desarrollo de capacidades con miras al surgimiento de actitudes frente a la tarea y a lograr un fortalecimiento de valores que permiten que se pueda hablar de competencia en el sentido pleno de la palabra. Una persona competente es la que logra la integración armónica de información, conocimiento, habilidades, hábitos estables de comportamiento y producción de resultados esperados.

Joe Raelin, de la Escuela de Negocios de la Northeastern University de Illinois sostiene en su libro *Creating Leaderful Organizations*, que un líder tradicional se encarga de cuatro cosas:

1. Establecer la misión: Hacia donde vamos.

2. Actualizar los objetivos: Qué hay que hacer.
3. Mantener el compromiso: Conseguir lo mejor de todos.
4. Responder a los cambios: Cómo no quedarse atrás.

Pero en línea con lo que sostiene Dave Ulrich ⁴⁷, hoy eso no puede ser demandado unicamente por una persona, sino que debe estar interiorizado en toda la organización en todos sus niveles.

Por eso lo importante no es hablar de líderes (proceso individual y simple), sino de liderazgo (proceso colectivo y complejo). No hay que pensar en el liderazgo en términos de intervención heroica exterior, sino en términos de desarrollo y vida interior.

⁴⁷ Ulrich, Dave. (2009). *Marca de liderazgo*. Harvard Business School Press.

El enunciado de la visión ya no es importante, lo importante es en qué se sustenta, cómo se vincula a la creación de sentido y se relaciona con dos componentes de esa vida interior: La atención y la intención.

Gráfico 3. 38: Liderazgo social. (Corporate Excellence)



La atención, que ayuda a mirar la realidad desde la receptividad y la escucha, sin juzgar de entrada, ni dar por hecho lo que aparece y emerge. La intención, que no depende en lo absoluto de lo que nos motiva exteriormente, sino de lo que nos mueve interiormente.

En este sentido, hay dos formas claras de comprobar el éxito, consisten en demostrar autenticidad y coherencia, el contraste entre lo que se dice y lo que se hace. Sin embargo la creciente similitud de las declaraciones corporativas de misión, visión y valores, son cada vez más inspiradoras, pero también más parecidas, y las distancias entre las intenciones y las acciones de las organizaciones son un ejemplo claro de que no se avanza en dirección contraria.

En parte, esa coherencia se logra transitando por una sucesión de fases en el liderazgo, que van desde el conocimiento y la interpretación de la realidad, pasando por la experimentación y la actuación; para acabar con una intención clara del compromiso. Solo así es posible conectar porqué se hace lo que se hace con cómo se hace y que se hace en realidad.

El desarrollo y formación del liderazgo no puede quedar en el ámbito teórico – analítico, sino que debe desplegarse para alcanzar todo su apogeo en el terreno práctico – experimental (juego de roles, método de casos, simulación competitiva, mediación, comunicación, etc.) aunque sin olvidar que más que una manera de hacer o saber, es una manera de ser.

La grandeza del liderazgo no se mide por los resultados o los objetivos alcanzados, sino están en las personas que lo logran, en su identidad, carácter y autenticidad, así como en su autoconocimiento y sabiduría. El liderazgo es una cuestión de inteligencia lógico –formal y práctico – ejecutivo y de inteligencia socio – existencial.

El Liderazgo Social:

Pero si hay un ámbito donde el liderazgo pueda expresarse con claridad, es el terreno de lo social. Es en el seno del conjunto de la sociedad en el que el líder (también el empresarial), puede y debe mostrar los valores en que se basa su liderazgo, los principios, empezando por autenticidad y coherencia y sus cualidades como la fé, la pasión, el humanismo, la convicción, capacidad de movilización de otros, que lo motivan.

Es en la sociedad donde el liderazgo muestra su catalizador fundamental, porque es en la sociedad y en los valores sociales en los que fundamentan su legitimación y razón de ser; donde el liderazgo encuentra su principal, mayor y máxima expresión: El Compromiso; compromiso comunitario orientado al servicio de los demás y a la propia soledad.

La falta de compromiso, que puede comprobarse en el día a día en las organizaciones en particular y en la sociedad en lo general, es una prueba significativa del déficit ético ante la escasez de un valor supremo como es la ejemplaridad.

Por lo tanto, el referente es el líder capaz de ser ejemplo con su conducta basada en altos valores e influir positivamente en la conducta de los demás. Convirtiéndose en modelo que ejerce una capacidad de atracción, admiración e imitación.

Para ello, el liderazgo debe convertirse en un ejemplo ético, pero también eficaz de lo que representa.

3.4.19 LIDERAZGO INNOVADOR.

Según la RAE un líder es “Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”. Si aplicamos este concepto al del entorno empresarial, éste puede ser un alto ejecutivo, director de empresa, un jefe de departamento, un supervisor, un coordinador de grupo o incluso un simple compañero que por su forma de ser, hacer y actuar es seguido por el resto del grupo y con el que se sienten orientados y aconsejados. De esta forma, en una escala empresarial jerárquica a la que estamos acostumbrados existente en cualquier empresa no siempre el que está arriba es un líder.

Por otro lado, el término innovador lo podemos definir tal y como dijo Steve Jobs: “La innovación es lo que distingue a un líder de los demás”.

Estilos de Liderazgo – Innovador ⁴⁸:

1. Motivador del Logro: El líder establece con claridad objetivos y asegura un seguimiento exigente, pero de acuerdo con el potencial de cada empleado. Motivar la búsqueda de mejores resultados es la mejor expresión de liderazgo e innovación, pero también uno de

los elementos que refuerzan el desempeño excelente y la mejora continua de una persona.

2. **Proactivo:** El líder establece marcos de actuación, valores, sentido de propósito y referencias a futuro que dan guías de actuación a sus colaboradores, lo que permite que haya autonomía en la realización de tareas promoviendo el cambio (alineado con los objetivos de la empresa) y la innovación.
3. **Desarrollador:** La base de la innovación son personas creativas, curiosas, pero sobre todo con talento profesional. El líder debe promover el desarrollo continuo en el entorno de trabajo. Para ayudar a sus colaboradores a ser los mejores profesionales, el líder crea entornos de feedback exigentes, crea sistemas y actitudes en sus colaboradores destinadas a mejorar el auto – aprendizaje y la capacitación en el entorno de trabajo.
4. **Potenciador.** El líder crea otros líderes o, en otras palabras, potencia que otras personas innoven, se denomina empowerment. Se trata de conseguir que puedan cambiar con facilidad a largo plazo, reinventarse y asumir con iniciativa los nuevos retos y destinos profesionales.
5. **Socialnetworker.** Los líderes crean entornos que permiten las condiciones para que la colaboración sea el motor de la cultura innovadora. Buscan la cohesión, establecen reglas para que el equipo trabaje conjuntamente, comparta y haya colaboración entre los miembros del equipo y con otros equipos, mayoritariamente dentro de la empresa. Muy a menudo estos entornos no son presenciales, sino en red.
6. **Gestor Emocional.** El líder debe poder gestionar emociones de los miembros de su equipo y crear el entorno emocional cercano, transparente y de libertad que exige la innovación; el líder debe, pues, tener un elevado dominio de la inteligencia emocional, de la autorregulación, la empatía, la resonancia con los motivos y propósito de los colaboradores, para reforzar el compromiso de las personas con los objetivos.

⁴⁸ Zenger; John. Folkman Joseph (2013). *El Líder Extraordinario*. Editorial Bresca (Profit Editorial)

A continuación se describen diez características del líder innovador.

1. **Visión Estratégica:**

Los líderes innovadores más efectivos tienen la capacidad de describir de forma vívida su visión para el futuro. Por ejemplo, una persona dijo sobre su jefe que “ella es excelente para pintar una imagen clara del destino, y su equipo trabaja para descubrir cómo llegar a él.”

2. **Enfoque en el Cliente:**

Para estos líderes, es fascinante conocer qué es lo que le interesa al cliente, por lo que tratan de meterse a su mente y hacen una gran cantidad de preguntas sobre sus deseos y necesidades.

3. **Clima de Confianza Mutua:**

La innovación suele conllevar riesgos, porque no todas las ideas innovadoras tienen éxito. Los líderes innovadores inician relaciones cálidas de colaboración con su equipo y se aseguran de que sus colegas sepan que los apoyarán si algo sale mal o si cometen un error accidental.

4. **Lealtad a la Organización y al Cliente:**

Lo más importante no es satisfacer a los jefes o a los altos ejecutivos, sino hacer lo correcto para proteger a la empresa y a sus consumidores.

5. Comunicación Ascendente:

Un líder innovador cree que las mejores ideas vienen desde abajo, por lo que crean una cultura que toma ideas del primer nivel de la organización y siempre son receptivos, reemplazando la severidad con bromas, risas, optimismo y energía.

6. Persuasión:

Estas personas son altamente efectivas cuando quieren convencer a otros de que acepten sus ideas. Esto no lo logran forzando sus creencias sino presentándolas con entusiasmo y convicción, de forma que el equipo las sigue sin chistar.

7. Metas Flexibles:

Las metas fijadas por estos líderes no llevan a las personas simplemente a trabajar más, sino a encontrar nuevas formas de lograr estos altos objetivos.

8. Enfatizar la Rapidez:

La rapidez es muy importante y se prefieren los experimentos y prototipos antes que largos estudios supervisados por comités muy numerosos.

9. Comunicación Franca:

Los líderes innovadores son descritos como personas que proveen de retroalimentación honesta, que en ocasiones hasta puede ser brusca. Sus subordinados sienten que siempre pueden confiar en obtener respuestas directas por parte de sus jefes.

10. Inspiración:

La innovación no puede existir sin inspiración, la cual surge de encontrar un sentido de propósito y significado en el trabajo que se realiza.

El ADN del Líder Innovador.⁴⁹

El ADN del Innovador, trabajo de Jeff Dyer, Hal Gregersen y Clayton Christensen se ha convertido en obra de referencia sobre el liderazgo innovador.

⁴⁹ Dyer, Jeff. Gregersen, Hal & Christensen, Clayton. (2015). El ADN del Innovador. Editorial Deusto.

Estos presentan cinco habilidades clave de los líderes innovadores:

1. Associating (Pensamiento Asociativo):

Se trata de la habilidad de realizar conexiones entre áreas de conocimiento, industrias, sectores, espacios geográficos, que aparentemente no guardan ninguna relación entre sí. Lo que ayuda a descubrir nuevas vías y direcciones para ideas y proyectos que pueden parecer estancados. Contratar o recurrir a personas de otras organizaciones y sectores, así como crear equipos multidisciplinares, es el mejor consejo.

2. Questioning (Cuestionamiento):

La formulación de un problema es, frecuentemente, más importante que su solución. Y plantear interrogantes apropiados es requisito indispensable para una buena formulación de un problema u oportunidad.

Tipologías de preguntas a plantear:

- ¿Qué es?, ¿A quién afecta?, ¿Por qué?, ¿Dónde ocurre?, ¿Cuándo ocurre?, ¿Cómo afecta?
- ¿Qué lo ha provocado? Buscar el origen.
- ¿Por qué sí? y ¿Por qué no? Preguntas opuestas.
- ¿Y si...? ¿Supongamos que...? Imaginar.

3. Observing (Observación):

Toda innovación es una propuesta incompleta a una necesidad del cliente. Es bueno plantearse las siguientes 10 preguntas al observar a los consumidores de nuestro producto o servicio:

1. ¿Cómo pueden tomar conciencia los clientes de la necesidad de nuestro producto o servicio?
2. ¿Qué necesidad desean satisfacer los clientes al utilizar nuestro producto o servicio?
3. ¿Cuáles son las características más importantes que tiene en cuenta un consumidor al seleccionar un producto o servicio?
4. ¿Cómo encargan o adquieren los consumidores nuestro producto? ¿Podemos facilitarles la tarea?
5. ¿Cómo distribuye nuestra empresa los productos o servicios? ¿Se puede hacer de manera diferente?
6. ¿Cómo pagan los clientes nuestro producto o servicio? ¿Podemos simplificar o facilitar el proceso?
7. ¿A qué frustraciones se enfrentan nuestros clientes al usar nuestro producto?
8. ¿Necesitan ayuda nuestros clientes al consumir el producto?
9. ¿realizan los clientes actuaciones que limitan la resolución o la vida útil del producto?
10. ¿Cómo reparan, se sirven o disponen del producto los clientes? ¿Se puede simplificar el proceso?

4. Networking (Trabajo en Red):

Lo que una persona hace por su cuenta, sin ser estimulado por los pensamientos y las experiencias de otros, es en el mejor de los casos, mezquino y monótono. La innovación es un negocio de importación y exportación de ideas. La interacción y el valor será mayor cuando nos introduzcamos en un entorno diferente al que nos es propio, conversando con gente desconocida y con unos parámetros culturales diferenciados.

Algunas de estas posibilidades son:

- Recurrir a expertos externos.
- Acudir a eventos relacionados con la creación de ideas en red: Por ejemplo, las *TED conferences*, un provocativo foro en el que se pueden generar ideas muy potentes a partir del conocimiento, dispar, de personas inteligentes que tienen el objetivo común de cambiar el mundo. Otra opción es utilizar la plataforma Meetup para realizar eventos de creatividad entorno a problemáticas determinadas.
- Crear un grupo propio de creatividad en red: Muchos innovadores cuentan con un reducido grupo de asesores creativos (y de total confianza) con los que se reúnen con el objetivo de refrescar sus ideas y conocimientos.

5. Experimenting (Experimentación):

La experimentación es crítica en la innovación, y constituye su llave maestra, dado que las cosas no suelen salir tal y como se espera, y se aprende mucho de los resultados obtenidos de las pruebas piloto.

La experimentación es muchas veces la única manera de generar los datos necesarios para, en última instancia, alcanzar el éxito.

La evolución de grandes éxitos como Google, Apple o Amazon son una demostración de experimentación mediante la conversación con el cliente: En el caso de Amazon, primero, venta de libros por internet; posteriormente, venta por internet de todo tipo de productos; ahora, servicios de computación en la nube.

Estas son las 5 habilidades de los líderes innovadores. Si una compañía desea innovar, necesitará desarrollarlas entre su equipo directivo y en el resto de profesionales de la compañía, dado que la capacidad de innovación de las compañías es un reflejo de las habilidades de las personas que la componen

Las 3 principales dimensiones que están implícitas en un líder:

1. Cualidades personales: El tipo de liderazgo inicia con esa marca personal que caracteriza a cada individuo al momento de socializar y demostrar su trabajo.
2. Habilidades sociales: Todo buen líder debe comunicarse con las personas y poder inspirar a través de sus acciones. Es lo que lo diferencia de un jefe.
3. Habilidades de gestión: Ser un líder implica tener responsabilidades, manejar un equipo y desarrollar proyectos en los cuales se demuestra el ímpetu en las acciones. Es decir, las metas que tiene el ejercicio de su liderazgo

Estas tres dimensiones, se subdividen y engloban 8 cualidades personales, 8 habilidades sociales y 8 habilidades de gestión, que permiten determinar el tipo de liderazgo que posee cada persona. El modelo de liderazgo innovador se presenta como una estatus de superioridad a la cual, las personas pueden llegar a medida que van aumentando el nivel de dominio de esas 24 características; es por ello que se describen 6 tipos de liderazgo con un perfil determinado, planteando que una persona no solo puede ser clasificado en un perfil, sino que debe ir desarrollándose a sí mismo y mejorar sus puntos débiles.

Gráfico 3. 39: Modelo de Liderazgo Innovador.



3.4.20 LIDERAZGO 2.0.

Desde la revolución industrial, el objetivo central de los ejecutivos ha sido simple e irrefutable: Crear valor para los accionistas.

Hace más de 30 años, el economista Milton Friedman afirmó que la única responsabilidad social de las empresas es aumentar beneficios. Generaciones de estudiantes de la escuela de negocios se les enseñó que sólo hay una meta. Maximizar los beneficios a corto plazo, crémos el mensaje, y todo lo demás iba a salir en el largo plazo, contribuyendo al desarrollo de la sociedad en su conjunto. Excepto que no resultó de esa manera.

1. Las reglas del juego están cambiando: Los jugadores tradicionales estan cambiando sus prácticas estándar⁵⁰.

- 1.1 Inestabilidad:
Consecuencias del problema de las hipotecas, el colapso financiero global, crisis de las deudas soberanas, la volatilidad financiera con un alto costo social.
- 1.2 Cambios demográficos:
Por primera vez en la historia, la mayoría de la población mundial tiene más de 40 años esta madurez a menudo significa un cambio de valores, orientado a mejorar la responsabilidad y su legado. Mientras tanto los millennials (menores de 30 años) irrumpen con sus propios valores a la fuerza de trabajo, introduciendo mayor compromiso de las empresas con la responsabilidad social.
- 1.3 Mass – Media. Transparencia:
En un mundo cada vez más interconectado donde la tecnología digital y las redes sociales proliferan, las grietas en el sistema aparecen instantáneamente. Las empresas que tienen un positivo impacto son recompensadas con mayor rapidez mientras que el comportamiento cuestionable puede destruir de la noche a la mañana la más importante marca. Ya no hay donde esconderse, y se corre el riesgo de perder reputación de una manera exponencial.
- 1.4 El crecimiento de los consumidores y sus nuevos roles:
Los consumidores se han vuelto más desconfiados y demandantes. El índice de aprobación de un negocio por el público en general es del 19 %, el más bajo de la historia. El 80 % de los consumidores estadounidenses creen que las empresas están más preocupadas con el logro de beneficios económicos y no tienen el mismo interés con empleados, clientes y el medio ambiente.
- 1.5 Impacto global:
A medida que la población mundial aumenta, también aumentan nuestras demandas sobre el medio ambiente, desde el año 1970 se ha perdido el 18 % de la selva amazónica, este siglo 21 está caracterizado por ser el más caliente desde los registros del año 1880. Los niveles del mar están subiendo, los casquetes polares derritiéndose y como expresó Al Gore, una verdad incómoda las generaciones del futuro dirán ¿Qué hicieron nuestros padres cuando tuvieron la oportunidad?
- 1.6 Acumulación de lo emocional:
Según la firma Conference Board, en un siglo, más de la mitad de los estadounidenses odia a sus puestos de trabajo. Los empleados están desacoplados. Los ejecutivos se preguntan por los años de su vida que han dado a la empresa. La ansiedad, la depresión, la adicción y el suicidio están en aumento.
- 1.7 Sistemas de pensamiento:
Nuestra visión compartida del mundo ha cambiado, que se refleja en la evolución de la ciencia mecanicista de una comprensión newtoniana a una cuántica. El ascenso del pensamiento sistémico reconoce que todo es relativo, con nuevos retos en un mundo incierto.

⁵⁰ Travis Bradberry and Jean Greaves (2014). *Leadership 2.0*. TalentSmart. San Diego Cal.

2. Liderazgo 2.0. Buenas Prácticas:

Si observamos a muchos de estos líderes 2.0 en su día a día y hacemos un borrador de habilidades y buenas prácticas saldrían los siguientes conceptos:

- 1° El arte de la prudencia:

En un terreno digital todo queda patente así que ser prudente nunca está de más. La prudencia también se muestra cuando se evita entrar en disputas innecesarias o documentarse muy bien antes de dar una opinión en firme sobre un tema en concreto.

- 2° Tono optimista sostenido:
Casi todos los líderes se centran más en buscar y comunicar las oportunidades que hay en el entorno en vez de sembrar comentarios destructivos sin un objetivo claro.
- 3 Habilidades marcadas en comunicación asertiva:
Estas personas tienen la destreza de defender y comunicar sus convicciones sin someter la voluntad de otros usuarios. Saben convencer a su entorno con argumentos y datos de forma que no les hace falta imponer nada.
- 4° Encontrar el foco antes de comunicar:
Saber con qué quieres que te relacionen es capital para ganar en influencia. Hay que tenerlo claro antes de empezar a soltar ningún mensaje. Si tienes el nicho, tienes el mensaje.
- 5° Encontrar el tono y ser fiel a un estilo:
Los líderes son recordados porque fueron reconocibles y fieles a un estilo. En un plano digital debes encontrar el tipo palabras que tienen buena concordancia con el mensaje y el objetivo marcado.
- 6° Creatividad en la creación de contenido:
Un buen líder 2.0 es una persona con una capacidad inagotable y sostenida regularmente para crear contenidos relevantes. Precisamente eso es lo que les hace reconocibles y diferentes al resto de usuarios en internet.
- 7 Engagement (Compromiso):
El hacer accesible el contenido desde cualquier dispositivo, en cualquier momento y formato hará aumentar mucho el ratio de popularidad de la persona en cuestión.
- 8 Perseverancia y “saber equivocarse”:
La una va unida a la otra. Una persona que tiene una alta exposición pública en algún momento se equivocará y con perseverancia se consigue seguir en el mismo camino con una lección más aprendida.
- 9 Investigación y aprendizaje constante:
Si un usuario se dedica a explicar sus conocimientos solamente, eso tiene un fin, pero si lo hace de lo que va aprendiendo tiene mucho más recorrido.

3. Núcleo del Liderazgo:

Son las habilidades que obtienen las personas promovidos a posiciones de liderazgo. Son la base de un liderazgo efectivo.

- a. Estrategia: El talento golpea un objetivo que nadie puede golpear, pero el genio golpea un objetivo que nadie más puede ver. Estrategia es saber mirar, observar las tendencias y anticipar el curso de acción a seguir para maximizar su éxito.
- b. Acción: Una idea es una cosa curiosa; no funcionará a menos que. para la mayoría de los líderes, el deseo no es el factor que sostiene detrás; saber ejecutar.

- c. Resultados: Es un mito que el trabajo duro es suficiente para lograr resultados. Con demasiada frecuencia obstáculos que aparecen en el camino de un líder, requiere un conjunto especial de habilidades para llegar a la meta.
4. Liderazgo adaptativo del liderazgo:

Representa el mayor descubrimiento. Encontramos que el liderazgo adaptativo es lo que hacen grandes líderes. Estas habilidades representan las cualidades intangibles que los grandes líderes tienen en común, lo contrario a lo que hacen los líderes tradicionales.

El liderazgo adaptativo es una combinación única de habilidades y perspectivas:

- a. Inteligencia Emocional: Un conjunto de habilidades que capturan la conciencia de nuestras emociones propias y las emociones de los demás y la forma en que utilizamos este conocimiento para conducirnos a nosotros mismos de manera eficaz y formar relaciones de calidad.
- b. Justicia Organizacional: Los grandes líderes no se apartan de la verdad. Ellos saben cómo integrar lo que la gente piensa, lo que quiere oír, y cómo que quieren oír con los hechos. Esto hace que las personas se sientan valoradas y respetadas.
- c. Carácter: Los líderes que encarnan una visión de los personajes son transparentes y próximos. No son perfectos pero ganan el respeto de las personas al caminar juntas.
- d. Desarrollo: Líderes que en el momento en que no tienen nada más para aprender y no tienen ninguna obligación de ayudar al desarrollo de aquellos a quienes dirigen es el momento en el que aseguran que nunca sabrán su verdadero potencial.

Richard Barrett ⁵¹, proporciona un modelo para categorizar los niveles del espíritu y significado organizacional, utilizando el modelo de Jerarquías de Necesidades de A. Maslow; Barrett muestra la progresión hacia la auto – actualización y hace la diferencia.

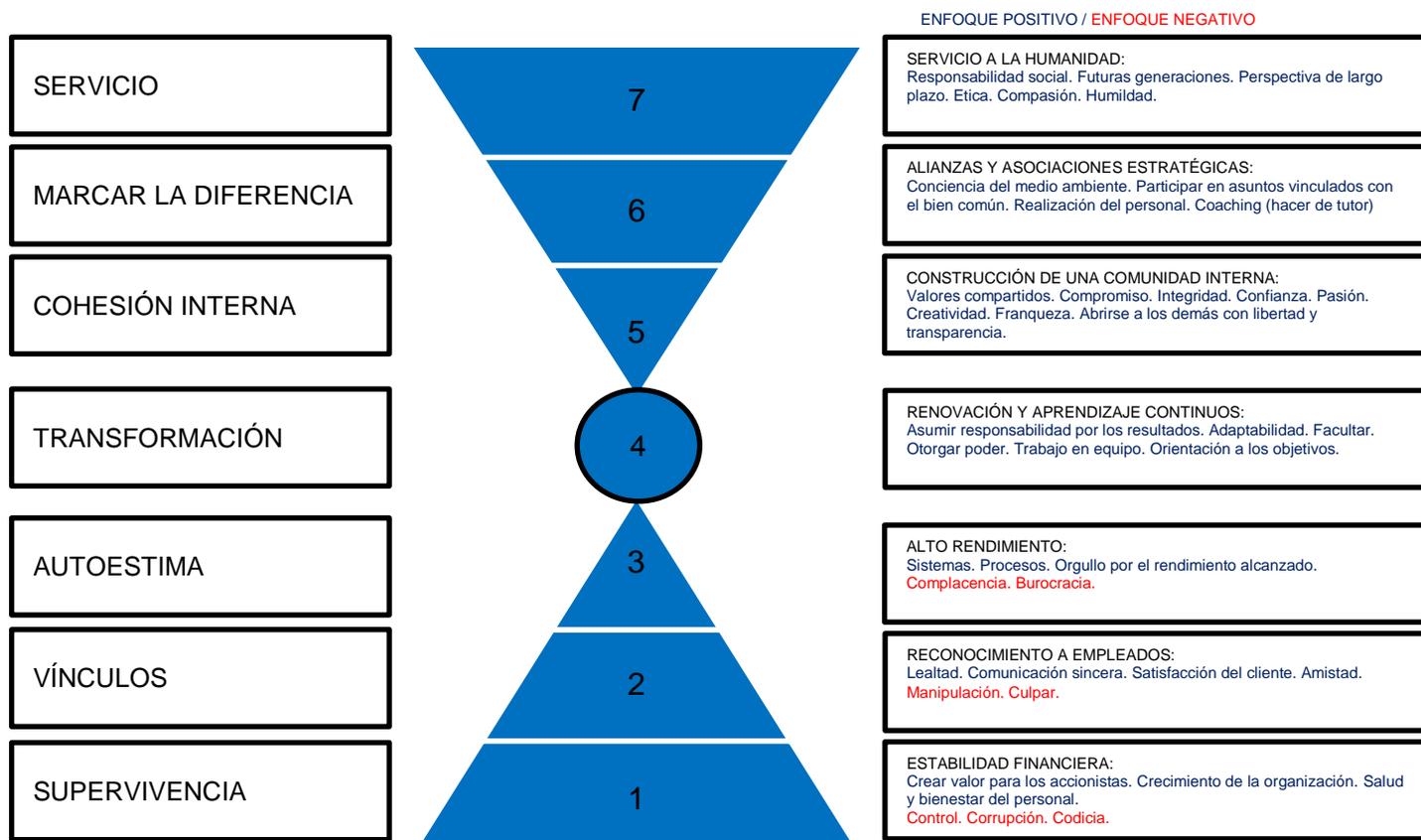
⁵¹ Barrett, R. (1998). *Liberating the corporate soul: Building a visionary organization*. Butterworth – Heinemann.

1. Conciencia de Sobrevivencia:
Líder enfocado totalmente hacia las utilidades. Autocrático y manejado por el temor.
2. Conciencia de las Relaciones:
Dictadura benevolente. La lealtad entre los miembros del equipo es más fuerte que la organización.
3. Conciencia de la Auto –Estima:
Deseo de ser el más grande o el mejor. Estructura de poder jerárquica. Investigación por la eficiencia, productividad, calidad y excelencia.
4. Transformación:
El Auto –Descubrimiento, misión, visión y valores. Cambiar del control a la confianza, del temor a la verdad, privilegios a la igualdad y de la fragmentación a la unidad.
5. Conciencia de la Organización:
Innovación y creatividad. Crear condiciones para la cohesión, espíritu comunitario, confianza, diversidad y capaz de responder por responsabilidad mutua.

- 6. Conciencia Comunitaria:
Auditorías ambientales y sociales voluntarias. Apoyo a la comunidad local. Búsqueda de la sostenibilidad en el largo plazo.
- 7. Conciencia Global – Sociedad:
Contribución a la solución de problemas sociales, derechos humanos y ambientales. Enfocados en la ética.

Podemos observar cómo solamente hay valores limitantes en los tres primeros niveles. La idea es poder operar con todos valores en todos los niveles de consciencia y que, además estén equilibrados.

Gráfico 3. 40: Los 7 niveles de consciencia motivacional de Barret.



3.4.21 EL LIDERAZGO AUTÉNTICO ⁵².

En el momento actual existe una gran presión social hacia la búsqueda de unos líderes que sean honestos y en los que se pueda confiar. En este contexto surge el concepto de liderazgo auténtico que se centra en si el liderazgo es genuino y real. Existen dos enfoques que analizan este liderazgo:

⁵² George, Bill. (2014). *Liderazgo auténtico*. Harvard Business School Publishing Corporation.

1. Enfoque Práctico:

Bill George, profesor de la Harvard Business School, en su libro "Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value", desarrolló un enfoque del liderazgo

auténtico que se centra en las características de este tipo de líderes. Entre las que destacan, además del deseo sincero de servir a los demás, las siguientes:

- a. Tienen clara su misión: Conocen quiénes son y adonde van y se muestran inspirados y motivados intrínsecamente por sus metas.
- b. Gozan de sólidos valores en relación con lo que es correcto: En situaciones complicadas no comprometen sus valores, sino que las aprovechan para fortalecerlos.
- c. Establecen relaciones de confianza con sus colaboradores: Tienen la capacidad de abrirse a los demás y establecer una conexión con sus colaboradores.
- d. Demuestran autodisciplina y actúan conforme a sus valores: La autodisciplina ayuda a estos líderes a alcanzar los objetivos y estándares de excelencia que se han marcado.

Les proporciona, también, la energía para realizar su trabajo de forma acorde con sus valores y les facilita el que se mantengan centrados en sus metas. En tiempos difíciles les permite mantener la calma.

- e. Sienten pasión por su misión y se muestran sensibles a las necesidades de los demás y están dispuestos a ayudarles.

Gráfico 3. 41: Liderazgo auténtico.



2. Enfoque Teórico:

Empezó a plantearse en el año 2003 con una investigación surgida tras unas jornadas sobre liderazgo que se celebraron en la Universidad de Nebraska, patrocinadas por el Gallup Institute, en las que se analizaron la naturaleza del liderazgo auténtico y su desarrollo, centrándose en la definición que en la literatura sobre psicología positiva se hace de la autenticidad, que es descrita como el reconocimiento de nuestras experiencias personales (pensamientos, necesidades, principios, valores ,preferencias o creencias), para posteriormente actuar de acuerdo con éstas.

Michael Kernis⁵³ identificó 4 componentes clave de la autenticidad, que posteriormente fueron utilizados por Walumbwa y colaboradores en 2008 para conceptualizar el liderazgo auténtico como un patrón del comportamiento del líder que se desarrolla a partir de sus cualidades psicológicas positivas y fuertes principios éticos. Estos componentes son:

⁵³ Kernis, Michael. Goldman, Brian (2006). *A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research*. University of Georgia Press

1°. Conciencia de uno mismo: Es un factor crítico en el desarrollo del líder auténtico. Implica el conocimiento de nuestras propias fortalezas y debilidades y de las múltiples facetas de

nuestra personalidad y de como éstas influyen en los demás. A través de la reflexión los líderes auténticos pueden conseguir un alto nivel de claridad con respecto a sus valores fundamentales, su identidad, sus emociones y sus motivos y metas.

Estos líderes se caracterizan con respecto a sus:

- a) Valores: Resisten las presiones externas, sociales o situacionales, que puedan comprometer sus valores internos.
- b) Identidades: Éstas describen, relacionan y explican los rasgos relevantes, las características y las experiencias. En el contexto del liderazgo auténtico se describen dos tipos:
 - Social: Se basa en el grado en que una persona se considera miembro de ciertos grupos sociales y la importancia que concede a dicha pertenencia.
 - Personal: Centrada en las características personales que nos diferencian de los demás.

El líder auténtico conoce y entiende perfectamente cuáles son sus identidades personal y social.

- c) Emociones: Daniel Goleman y Bill George han encontrado que los líderes con niveles más altos de inteligencia emocional son más conscientes de sus emociones y entienden la influencia de las mismas en sus procesos cognitivos y en sus capacidades de toma de decisiones.
- c) Motivos y metas: Los líderes auténticos están orientados hacia el futuro y se preocupan tanto por su desarrollo personal y profesional como por el de sus colaboradores. Buscan el feedback de los principales grupos de interés sobre su actuación. Sus metas reflejan sus estándares personales de conducta y son transparentes.

2°. Utilización de los valores y de los estándares morales internos como guía de la conducta, en lugar de dejar que las presiones externas la controlen: Es un proceso autoregulatorio pues cada persona tiene el control sobre el grado de influencia que los demás pueden ejercer.

3°. Habilidad para analizar la información de forma objetiva y de explorar la opinión de los demás antes de tomar una decisión: Implica evitar los favoritismos y mantener una conducta imparcial. Supone, también, solicitar las opiniones de los que se muestran en desacuerdo con sus planteamientos y tener en cuenta sus posturas antes de actuar. A los líderes que muestran esta capacidad se les considera auténticos porque se muestran abiertos sobre sus perspectivas, pero son también objetivos al analizar las perspectivas de los demás.

4°. Transparencia en las relaciones: Entendida como la capacidad de mostrarse abierto y honesto al presentarse ante los demás. Se manifiesta cuando los individuos comparten sus sentimientos, motivos e inclinaciones con otros de forma adecuada. Incluye el mostrar tanto los aspectos positivos como los negativos de la personalidad.

Kernis mantenía que el comportamiento auténtico implica el actuar de acuerdo con los valores, necesidades y preferencias personales en lugar de actuar con falsedad para agradar a los demás, obtener recompensas o evitar castigos.

La autenticidad no puede significar un esfuerzo para mostrar nuestra personalidad, sino la expresión libre y natural de nuestros sentimientos, motivos e inclinaciones.

En ocasiones las contingencias del entorno pueden predisponer a comportamientos no consistentes con nuestras expresiones auténticas. El resultado es la aparición de un conflicto interno. La solución del mismo puede tener repercusiones para la integridad personal. Si los valores personales son incompatibles con los de una organización o grupo social la autenticidad se manifiesta cuando prevalecen los personales. El líder auténtico con alta autoestima resistirá las presiones externas a comprometer sus valores.

Otros factores influyen en el liderazgo auténtico. Entre ellos destacan:

a) El comportamiento organizacional positivo: Que supone trasladar y aplicar los fundamentos de la psicología positiva al trabajo y juega un papel importante en el liderazgo auténtico. Difiere de la psicología positiva en que identifica fortalezas medibles. Entre sus fundamentos se encuentran:

1. La esperanza: Definida según Charles Snyder ⁵⁴ en su "Teoría de la esperanza", como el estado motivacional positivo que se basa en el sentimiento de tener la posibilidad de dirigir nuestra energía de forma planificada, con éxito, hacia una meta. Supone tener metas, desarrollar estrategias para alcanzarlas y contar con la motivación necesaria para dedicar los esfuerzos que sean necesarios.

⁵⁴ Snyder, Charles. (2011). *Teoría de la Esperanza*. Oxford University Press.

2. El optimismo: Utilizando la perspectiva de Martin Seligman, que lo considera como un proceso cognitivo que incluye unas expectativas favorables de alcanzar el resultado esperado. Influye en la motivación, el desempeño, la satisfacción y la perseverancia en el trabajo. Diversos estudios muestran el efecto positivo que tienen los líderes optimistas en los resultados organizacionales.
3. La resiliencia: Como capacidad de superar la adversidad. Investigaciones recientes muestran que se puede desarrollar. Es un componente crítico del líder auténtico.
4. La eficacia personal: Entendida de acuerdo con las ideas de Albert Bandura ⁵⁵ como las convicciones personales y la confianza en las propias capacidades para movilizar la motivación requerida, los recursos cognitivos y las líneas de acción necesarias para ejecutar con éxito una tarea específica en un contexto determinado. Los líderes auténticos tienen confianza en sí mismos y toman riesgos calculados que pueden conducir al éxito no sólo a ellos mismos, sino también a sus colaboradores y a la organización.

⁵⁵ Bandura, Albert. (1999). *Teoría de la Autoeficacia Personal*. Bilbao, España. Edit. Desclée De Brouwer

b) El razonamiento moral: Considerado como la capacidad de realizar decisiones éticas que posteriormente por su naturaleza van a servir al líder auténtico para superar las diferencias individuales y alinear a los profesionales hacia una meta común. Este razonamiento permite al líder ser desinteresado y tomar decisiones en beneficio del interés del grupo o de la organización.

c) La capacidad de aprender de las experiencias vividas: El liderazgo auténtico requiere un contexto organizacional altamente desarrollado que consiste en la relación e interacción que se produce entre el líder, colaboradores y grupos de interés. El punto de inicio de la relación se tendría que producir en el momento de la selección del nuevo profesional, cuando se tiene que procurar que exista una adecuación entre éste y la organización para garantizar el éxito en la relación. Si en ese proceso se seleccionan profesionales con un nivel de comportamiento

organizacional positivo alto es más fácil que la organización consiga tener posteriormente líderes auténticos.

En el momento de la incorporación del nuevo profesional es importante cuidar su socialización para procurar que adquiera los conocimientos, actitudes y comportamientos adecuados para integrarse con éxito en la organización. La socialización incluye compartir experiencias y establecer modelos mentales. Convierte los conocimientos tácitos en explícitos.

Relacionadas con la socialización se encuentran las normas sociales que constituyen el núcleo de la cultura de la organización. La transmisión de estas normas y códigos de conducta se puede producir a través del aprendizaje activo, de los rituales o por el comportamiento del resto de miembros de la organización. El líder por el llamado "efecto contagio" juega un papel muy importante en este proceso. Las normas que tienen un alto impacto en el desarrollo del liderazgo auténtico son las que tienen relación con la transparencia y el respeto.

El liderazgo auténtico trata de determinar que es realmente bueno para el líder, los colaboradores y la organización. Es un proceso complejo que pone el énfasis en el desarrollo de cualidades que ayudan a los líderes a ser considerados como creíbles y merecedores de la confianza de sus colaboradores. El papel del líder consistiría en aprender a desarrollar estas cualidades y aplicarlas para obtener el bien común.

Los líderes auténticos pueden ayudar a sus colaboradores a satisfacer sus necesidades de competencia y autonomía ayudándoles a descubrir sus talentos y a desarrollarlos para convertirlos en fortalezas y a facilitar que se involucren en tareas en las que puedan destacar y llegar a ser excelentes.

Entre los beneficios que pueden obtener los colaboradores de los líderes excelentes destacan:

- 1° Confianza: Un factor fundamental para su desarrollo es la transparencia. Cuando un líder y un colaborador cubren mutuamente las expectativas que cada uno tiene, las bases de la confianza se han sentado. La transparencia en las relaciones se debe apoyar en las acciones.
- 2° El sentido del compromiso: Que se ve favorecido si los líderes auténticos procuran desarrollar en sus colaboradores los fundamentos del comportamiento organizacional positivo.
- 3° El sentido de bienestar en el trabajo: Ligado a la posibilidad de actuar en el trabajo de acuerdo con las creencias personales.

egocentrico_lp@yahoo.com