

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**  
**III DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA**



TÍTULO DE LA MONOGRAFIA

**DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL  
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

Monografía presentada como requisito para optar al Título de  
Diplomado en Alta Gerencia

Autor: ING. ALEJANDRA ALMEIDA  
Asesor-Director: DRA. LIDA FLORES

Quito, julio de 2007

BIBLIOTECA - IAEN



012582

## **DEDICATORIA:**

A mis Padres y Estudiantes, por ser fuente eterna de inspiración. Sólo Dios puede concederme la dicha de llenar de sabiduría mi alma.

El líder es una persona como las demás, con la única diferencia de que ocupa un lugar especial porque se lo ha ganado día a día con su trabajo.

### **AGRADECIMIENTO:**

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales por ser el templo del saber; y a mi directora de monografía por su amplio conocimiento, su asidero y su capacidad de compartir.

## ÍNDICE GENERAL

### TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE CUADROS -----	7
RESUMEN EJECUTIVO-----	8
CAPITULO I	
MARCO REFERENCIAL	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. -----	11
1.2 ANTECEDENTES.-----	12
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.-----	16
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.-----	28
1.5 TITULO DE LA MONOGRAFÍA -----	29
1.6 OBJETIVOS.-----	29
1.6.1 GENERAL.-----	29
1.6.2 ESPECÍFICO. -----	29
1.7 JUSTIFICACIÓN.-----	29
1.8 BREVE DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA. -----	31
1.9 RECURSOS. -----	31
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 INTRODUCCIÓN -----	32
2.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO-----	34

2.3	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO -----	36
2.3.1	EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL -----	36
2.3.2	EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN -----	37
2.3.3	LIDERAZGO Y EDUCACIÓN.-----	38
2.3.4	UN LÍDER ES UN MAESTRO Y UN ALUMNO, AL MISMO TIEMPO. -----	39
2.4	LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO -----	39
2.4.1	ORGANIZACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.-----	40
2.4.2	TRABAJAR EN EQUIPO. -----	41
2.4.3	HABILIDADES PERSONALES PARA TRABAJAR EN EQUIPO. -----	42
2.4.4	DIMENSIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.-----	43
2.5	TENDENCIAS DEL LIDERAZGO-----	43
2.6	ESTILOS Y ENFOQUES DE LIDERAZGO-----	45
2.6.1	ENFOQUES SUSTANCIALISTAS -----	48
2.6.2	ENFOQUES COMPORTAMENTALES -----	48
2.6.3	ENFOQUES SITUACIONALES -----	50
2.6.4	ENFOQUES PERSONALISTAS -----	52
2.6.5	ENFOQUES PROSPECTIVOS-----	53
2.6.6	INTERCAMBIO DE GRAEN -----	54
2.6.7	MODELO CAMINO --- META-----	55
2.6.8	LA REJILLA ADMINISTRATIVA -----	56
2.6.8.1	Dimensiones De La Rejilla-----	56
2.7	CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER -----	58
2.8	LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO -----	59

<b>2.9 LA NUEVA TENDENCIA EN LIDERAZGO: DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL TRANSFORMACIONAL -----</b>	<b>61</b>
<b>2.9.1 MODELO DE INTERCAMBIO O MODELO TRANSACCIONAL DE LIDERAZGO.-----</b>	<b>62</b>
<b>2.9.2 MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. -----</b>	<b>63</b>
<b>2.9.3 DOS MODELOS CONTEMPORÁNEOS DE LIDERAZGO: TRANSACCIONAL VERSUS TRANSFORMACIONAL-----</b>	<b>66</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>ANÁLISIS</b>	
<b>3.1 ANÁLISIS FILOSÓFICO -----</b>	<b>68</b>
<b>3.2 ANÁLISIS TÉCNICO -----</b>	<b>80</b>
<b>3.3 ANÁLISIS PSICOSOCIAL -----</b>	<b>90</b>
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4.1 CONCLUSIONES-----</b>	<b>107</b>
<b>4.2 RECOMENDACIONES -----</b>	<b>111</b>
<b>4.3 BIBLIOGRAFÍA -----</b>	<b>113</b>

## LISTA DE CUADROS

<b>Ilustración 1: Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.....</b>	<b>50</b>
<b>Ilustración 2: Rejilla Administrativa.....</b>	<b>57</b>
<b>Ilustración 3: Liderazgo Transaccional vs. Liderazgo Transformacional.....</b>	<b>67</b>
<b>Ilustración 4: Liderazgo Transaccional – Estados del Yo.....</b>	<b>84</b>
<b>Ilustración 5: Gestión del Talento.....</b>	<b>98</b>
<b>Ilustración 6: Asociación del Liderazgo Transaccional.....</b>	<b>100</b>
<b>Ilustración 7: Asociación Liderazgo Transformador.....</b>	<b>103</b>
<b>Ilustración 8: Asociación – Dirección por Competencias.....</b>	<b>105</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

En simples palabras, liderazgo es lograr que otros hagan con ganas. El líder organiza recursos y canaliza el potencial de las personas. El liderazgo requiere inteligencia racional para la planificación de tareas e inteligencia emocional para la conducción del grupo humano. El Análisis Transaccional es un modelo que permite una formación sobre la conducta humana y el desarrollo de un Liderazgo Situacional. La Trascendencia en el liderazgo está dada por una actitud, una preocupación del líder más allá de su contexto de acción, de su área de influencia. Es cuidar a la Tierra como si fuera su jardín, es sentir las necesidades y los sueños de su grupo. Es trabajar con principios, como centro de su acción. Es sentirse integrador y a la vez un pequeño integrante. Es lograr su realización mediante la realización de los demás.

En el contexto actual y futuro, de análisis globales, de decisiones rápidas en equipos interdisciplinarios, el potencial humano es el diferenciador en las organizaciones. No se pueden aprender recetas de conducción: el líder necesita una fuerte formación en temas de su dominio personal, para conocer y conducir a los demás y transmitir la visión a su equipo.

En este trabajo monográfico se realiza una descripción del contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. En un contexto de liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, se plantea un concepto de organización que enfatiza los procesos de construcción social.

Asimismo, se plantea el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, dado que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el



quehacer organizacional actual. Así, se realiza una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos.

A pesar de la diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores. De acuerdo con esta definición, el poder se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

Recientemente en la literatura sobre liderazgo se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder.

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas; las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo.

En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. En las teorías de liderazgo transaccional la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización siendo el líder un agente de cambio.

A pesar de la importancia indiscutible que tienen los líderes en las organizaciones y de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir lo que entendemos por liderazgo, estimamos que en las organizaciones actuales el liderazgo debe ser entendido en un contexto de equipos de trabajo en la organización.

# CAPITULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida empresarial y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados.

En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo. En contraste con las teorías tradicionales de liderazgo que toman como sus variables dependientes<sup>1</sup> el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las "teorías de liderazgo transformacionales" toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber. Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión.

---

<sup>1</sup> Como su palabra lo dice, son características de la realidad que se ven determinadas o que dependen del valor que asuman otros fenómenos o variables independientes.

Por lo que es importante investigar y analizar estas propuestas para poder dar alternativas de solución a diferentes problemas o a uno solo en distintos contextos.

En el último tiempo, el mundo ha experimentado profundos cambios que han afectado significativamente una serie de esquemas que hasta hace poco se creían permanentes.

La necesidad de contar con un mayor nivel de integración comercial y tecnológica, ha llevado a los países a abrir sus economías, dándole paso al desarrollo de los intercambios sin fronteras y al inicio de la era de la globalización. El proceso que se advierte, viene sin lugar a dudas a ser liderado por la tecnología, la informática, y las telecomunicaciones, en su relevante papel para acercar los Continentes.

Estos avances generan consecuencias insospechadas. Algunas causas en lugares remotos producen consecuencias en otro. Algunos hechos afectan hasta nuestras propias organizaciones. Cada vez más se desenfocan las causas reales de un hecho y sus reales consecuencias.

En el campo empresarial se da una creciente división del trabajo y especialización, conllevando una visión parcial de la empresa. Los ejecutivos poseen nuevos anhelos y necesidades; consideran la empresa como un ámbito para su plena realización. Exigen mayor formación, responsabilidad y autonomía. Buscan no solo ser gestores sino líderes.

## **1.2 ANTECEDENTES.**

Durante las últimas décadas se ha resaltado el papel que juega el cambio en las organizaciones. La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido a provocar un

cuestionamiento de las premisas utilizadas para entender el funcionamiento organizacional.

En el último tiempo, por ejemplo, se ha cuestionado el modelo clásico mecanicista de la organización<sup>2</sup> cuyo énfasis estaba puesto en el control. Obviamente, a mayor incertidumbre y turbulencia en el entorno mayor es la dificultad de mantener el control tanto de los procesos como de las personas involucradas en ellos, por lo que dicho modelo pierde en parte su poder explicativo.

La planificación estratégica<sup>3</sup>, otro foco importante de la teoría organizacional, también ha entrado en crisis cuestionándose la metodología, el contenido y la función que ésta debe cumplir en la organización. En un entorno turbulento, cambiante e impredecible, la idea de un análisis detallado del medio ambiente con el fin de fijar objetivos y tomar las acciones correspondientes se ve debilitada.

Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los

---

<sup>2</sup> El origen de la palabra organización deriva del griego *organon*, es decir, "instrumento" (medio para algo). Se considera instrumento a todo dispositivo mecánico y desarrollado para ayudarnos en la realización de determinadas actividades encaminadas a alcanzar un fin. Con la Revolución Industrial de Europa y América, los conceptos de organización se mecanizan. Estos cambios incrementaron la tendencia a la burocracia y rutinización de la vida en general. La división de las tareas en el trabajo, preconizadas por el economista Adam Smith, intensificó e incrementó la especialización en la fabricación, donde se incluyeron nuevos procedimientos y técnicas para introducir la disciplina entre los trabajadores. Todas estas ideas, al principio del siglo XX fueron desarrolladas y estructuradas, en una Teoría General de la Organización y de la Dirección. Es en esta etapa donde aparece el sociólogo Max Weber, quien sostuvo que la burocracia es una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la exactitud y la eficiencia. Weber observó que la burocracia tenía el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar casi todos los aspectos de la vida humana, erosionando el espíritu y la capacidad de la acción espontánea.

<sup>3</sup> La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de bloques de libre comercio, los cambios tecnológicos, la flexibilización laboral, entre otros, son frecuentemente citados como factores desestabilizadores del entorno organizacional. El incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y diversos mercados o "nichos" en los cuales desarrollar sus actividades, por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

Este constante cambio del entorno impone a la organización determinados requerimientos de información y de acción con el fin de lograr una mejor adaptación. En efecto, para que una organización pueda decidir y tener conductas adaptativas, debe estar informada sobre los patrones de cambio del ambiente. Dicha información puede referirse tanto a los resultados de las acciones ya iniciadas por la organización como a la aparición de nuevas oportunidades en su entorno.

Por otro lado, se ha señalado que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores aparece como la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo, especialmente en industrias que requieran de la utilización intensiva de sus conocimientos.

El conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como la principal fuente de competitividad de la empresa, dado que son producto de un complejo entramado social, difícil de comprender, de imitar o de interiorizar por los competidores.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978) está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas.

Las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño. El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor.

El liderazgo transformacional<sup>4</sup> logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base

---

<sup>4</sup> Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario.

motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

“Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y auto desarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo”<sup>5</sup>.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

Haciendo foco en los logros organizacionales de los líderes, más que en las características de su personalidad o de la relación con sus seguidores, se han desarrollado los conceptos de liderazgo *transaccional* y liderazgo *transformacional*. El primero define a aquellos líderes que poseen la capacidad de mantener la estabilidad de la organización mediante su capacidad de obtener resultados efectuando intercambios económicos y sociales regulares con los otros actores, incluyendo a sus mismos seguidores. El líder transaccional no busca promover el cambio. Por el contrario, el líder transformacional desafía y procura constantemente

---

<sup>5</sup> Burns, 1978



cambiar el *statu quo*. El líder transaccional no necesita ser carismático, mientras que todo líder transformacional ha de serlo para desafiar con posibilidades de éxito al orden establecido.

Dicho esto, parece no haber dudas de que todo liderazgo adecuado a las demandas del momento que nos toca vivir debe superar el corsé paradigmático de lo transaccional. Puede éste muy bien responder al cómodo criterio de los dirigentes “eficientes” que disimulan entre los pliegues y las deformaciones de la burocracia su falta de valentía o de compromiso, y que pueden hacer las cosas correctamente, pero no saben o no pueden hacer las cosas correctas<sup>6</sup>.

Por otra parte, podremos también tener liderazgos carismáticos, pero no transformacionales, sino personalistas, identificados a veces con los “operadores” institucionales más interesados en la obtención de beneficios personales o de grupo que en el bienestar de sus dirigidos y el desarrollo de sus instituciones. Ni estos ni los anteriores podrán proponer la salida que necesitamos para sobrevivir.

La incertidumbre sobre el futuro que provoca la crisis, y el aprovechamiento que de ella hacen los defensores del *statu quo* para crear ámbitos institucionales signados por el temor y la consecuente sumisión, crean un escenario sin dudas inhóspito para el desarrollo del potencial personal de liderazgo transformacional.

Un aspecto clave del liderazgo en situaciones de crisis reside en la voluntad y la posibilidad de crear ámbitos y condiciones que brinden apoyo emocional y contención a las personas, construyan y mantengan el marco valorativo y de proyección institucional que incentive para el cambio y la mejora continua, y estimulen la responsabilidad y el

---

<sup>6</sup> Drucker, Peter *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires, Sudamericana. 1977.

compromiso. Siguiendo a uno de los clásicos de los estudios sobre motivación, Herzberg, los dirigentes tendrían que preocuparse menos sobre lo que deben hacer para motivar a los integrantes de la organización, y preocuparse más acerca de lo que deben hacer para *no desmotivarlos*.

Solamente los directivos que poseen o están en condiciones de desarrollar fuertes cualidades de liderazgo transformacional pueden impulsar cambios significativos en sus organizaciones. Esto significa complementar la tarea de administrar con la de liderar. Está claro que ambas tareas son necesarias, pero una se refiere al presente, a lo que está, y la otra al futuro, al cambio.

El cambio organizacional en ocasiones es difícil y costoso. A pesar de los retos, muchas organizaciones aplican los cambios necesarios con éxito. Las organizaciones adaptables y flexibles, tiene una ventaja competitiva sobre las rígidas y estáticas. Por lo tanto, la administración del cambio se ha convertido en uno de los principales centros de atención de las organizaciones eficaces de todo el mundo. En muchos aspectos la administración eficaz del cambio significa comprender y emplear conceptos del análisis organizacional.

Tanto en las sociedades avanzadas como en los países en desarrollo suceden cambios que provocan repercusiones significativas sobre las organizaciones. Muchas organizaciones tuvieron que llevar a cabo una reorientación radical, en ocasiones completa, en relación con la forma en que realizan los negocios.

Las organizaciones de hoy, enfrentan cada día un ambiente dinámico de cambios cada vez más acelerado, que exige de ellas y de su personal, adaptaciones constantes.

Estamos en el umbral de una revolución global, la cual repercute en dramáticos cambios fundamentalmente en los trabajos, los negocios, la administración y la estructura de las organizaciones.

La participación de los empleados en el proceso de cambio. Es decir, el cambio efectivo sólo ocurre en el grupo si quienes participan comprenden la situación actual. Es más, la participación del empleado es capaz de estimular el cambio al menos por dos razones. Primera, es más probable que las personas pongan en práctica y apoyen un cambio que han ayudado a crear. Segunda, una vez que los directivos y empleados identificaron la necesidad del cambio y compartieron con amplitud la información, resulta difícil que la gente ignore la necesidad. Por lo tanto, la presión para el cambio proviene del interior del grupo u organización. Esta presión interna es una fuerza en particular potente para el cambio.

El enfoque sistémico de la organización proporciona una forma útil de pensar el cambio organizacional. El modelo de sistemas del cambio describe la organización en forma de seis variables que se afectan en forma recíproca, es decir, que son interdependientes, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia.

La variable de la gente se aplica a las personas que trabajan para la empresa, incluyendo sus diferencias individuales, personalidades, actitudes, percepciones, atribuciones, etc.

La variable de la cultura refleja las creencias, valores, expectativas y normas compartidas de los miembros de la empresa.

La variable de la tarea incluye la naturaleza del trabajo en sí. La variable de la tecnología abarca los métodos y técnicas de solución de

problemas y la aplicación de conocimiento a diversos procesos organizacionales. La variable del diseño es la estructura organizacional formal y sus sistemas de comunicación, control, autoridad y responsabilidad. La variable estrategia abarca el proceso de planeación de la organización.

Una ventaja de este enfoque de sistemas es que ayuda a los directivos y empleados a pensar en las relaciones mutuas que se dan entre estas seis variables. El enfoque de sistemas les recuerda que no es posible cambiar parte de la organización sin cambiarla toda.

Podemos llevar la teoría sistémica al análisis grupal. Al definir a un equipo como un grupo de personas que interactúan en busca de un fin determinado, es evidente que cualquier modificación en uno de sus componentes va a modificar a la totalidad del equipo. También le son aplicables las seis variables anteriormente enumeradas ya que es factible percibir a la organización como un gran equipo formado por sub-equipos (RRHH, Administración, Ventas, etc.).

La perspectiva de contingencia no reconoce un enfoque único y aislado del cambio, sino que mantiene que ningún enfoque será efectivo bajo todas las circunstancias. Esta teoría conduce directamente a la necesidad de un diagnóstico preciso del funcionamiento y los problemas organizacionales. Antes de cambiar algo en forma efectiva, hace falta comprenderlo.

La resistencia al cambio en los equipos de trabajo constituye uno de los problemas principales que deben afrontar los grupos para poder sobrevivir en el mundo cambiante de hoy en día. Las organizaciones que logren conformar grupos de personas capaces de afrontar esta disyuntiva con éxito, lograrán una ventaja competitiva.

Este problema no es algo que se pueda solucionar inmediatamente, sino que requiere un desarrollo continuo que debe involucrar a todos los niveles analizados en el presente trabajo (individual, grupal y organizacional).

A lo largo de la investigación podremos observar el impacto que generan los cambios en los equipos, las distintas reacciones frente al mismo y las formas de superar las resistencias que provoca.

Las condiciones cambiantes del contexto no permiten que los individuos, grupos u organizaciones se queden "dormidos en los laureles", la palabra innovación debe ser una de las más utilizadas en el vocabulario empresarial, porque en el ambiente dinámico actual quedarse quieto implica retroceder.

La resistencia al cambio es algo inherente al ser humano, nos gusta mantener el status quo, ya que el mismo nos proporciona una estabilidad que aleja nuestros miedos angustias y ansiedades. Pero el cambio sucede por más que se trate de evitarlo.

En la mayoría de los casos resulta imposible, aunque todos estén conscientes de los beneficios que el cambio puede traer, siempre surgirán resistencias de distintos sectores.

En el diseño moderno de los cargos, existe una fuerte tendencia a crear equipos de trabajo autónomos o autogestionarios, conformados por personas cuyas tareas se rediseñan para crear alto grado de interdependencia. A estos equipos se les confiere autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que deben realizar. Los miembros responden por los resultados y metas alcanzadas, y deciden la distribución del trabajo, se entrenan entre sí, evalúan la contribución

individual y son responsables de la calidad del trabajo grupal y del mejoramiento continuo.

Los equipos de trabajo funcionan con procesos participativos de tomas de decisiones y con tareas compartidas y responden por buena parte del trabajo gerencial de nivel superior. Uno de sus aspectos fundamentales es la habilidad multifuncional en virtud de la cual cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas.

A pesar de las grandes diferencias en los estilos de actuación de los líderes transaccionales y los transformacionales, estas no deberían verse como enfoques diametralmente opuestos de la forma cómo realizan las cosas. Por cuanto ellas aseguran que el líder transaccional fue la base del transformacional. Sin embargo los resultados de óptima excelencia, la productividad más alta, las tasas de rotación menores y una más elevada satisfacción en el trabajo se garantizan más fácilmente con un liderazgo transformacional.

El estilo carismático es uno de los atributos que más distingue a los líderes de transformación. Los estudios sobre el estilo carismático han estado orientados en su mayor parte a identificar los comportamientos que distinguen a los líderes carismáticos de sus contrapartes no carismáticos. Además, han podido comprobar que en escenarios empresariales transformacionales los seguidores hacen atribuciones de habilidades de liderazgo heroico o extraordinario cuando observan el comportamiento de sus carismáticos. Los tratadistas afirman que el liderazgo carismático es un atributo clave en el transformacional.

En este estilo de liderazgo se fomenta la credibilidad y la confianza como una herramienta clave del éxito. Los seguidores quieren líderes que sean creíbles y que puedan tener confianza en ellos. El componente más importante de la credibilidad es la honestidad. Mientras que la confianza mantiene una relación muy estrecha con el concepto de credibilidad. Además que los dos términos se utilizan con mucha frecuencia de manera indistinta. Tanto la credibilidad como el término confianza, están apoyados en las siguientes cinco dimensiones: integridad, competencia, consistencia, lealtad y apertura.

Las características y los hábitos actitudinales del líder, así como los rasgos personales del seguidor y los elementos situacionales, representan los escenarios transaccionales del liderazgo. Pero los cambios drásticos del mundo empresarial han requerido la formación de otro tipo de líder, que debe motivar a sus más cercanos colaboradores a trascender sus propios intereses por los de la organización y que desarrollen una competencia de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores.

Casi podría decirse que cada uno ve el liderazgo a su manera. No sólo estamos ante uno de los postulados del management<sup>7</sup> a que hemos añadido más adjetivos (transformacional, transaccional, situacional, relacional, resonante, democrático, emocional, ético, responsable, de servicio, participativo, inspirador, capacitador, carismático, visionario, de fusión), y del que hacemos más diversas lecturas, sino que algunos expertos han sugerido cierta sinonimia con elementos como la inteligencia emocional, e incluso el coaching<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Management es un término anglosajón, que comúnmente en español entendemos como gerencia, dirección, administración o gestión empresarial.

<sup>8</sup> La palabra coaching procede de termino inglés to coach, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o

Como se sabe, ya en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando quizá las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero fue en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolló con más profundidad la idea de liderazgo, con aportaciones como las de Allen, Burns, Greenleaf, Fiedler, Hersey, De Pree, Bennis, Kotter, Kouzes, Posner, Rost y otros gurús, sin contar con los ejemplos de importantes líderes empresariales como Welch, Grove, Gates, Gerstner y otros. En los años 80 y 90, los cambios precisos debían ser bien conducidos, y sin duda el liderazgo encajaba conceptualmente.

En la medida en que todo esto, y algo más, se haya conseguido ya en suficiente dosis, quizá no se haya conseguido todavía en suficiente medida y haya que perseverar, pero lo cierto es que ya algunas grandes empresas parecen conscientes de la necesidad de “revitalizar” el liderazgo, quizá para abordar nuevas tareas. De hecho, expertos y consultoras ofrecen continuamente nuevos modelos. Estos modelos, entre otras posibilidades, podrían apuntar a la profesionalización de las relaciones en el marco del saber, pero creo que suelen insistir en la elitización de los directivos y la salvaguarda de cierto statu quo.

Si partimos de la tendencia actual de que el líder es la persona que encontramos más cerca de las masas, de los trabajadores, que solo así podrá representarlos y ser parte de sus intereses que son los de la organización, el líder tendrá un nuevo estilo, el estilo de servir a la organización que representa.

---

entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.



El liderazgo aparece entonces como el estilo de dirección en el que el gerente es un líder, que piensa y se manifiesta a través del colectivo organizacional y que la organización se manifiesta a través de él. Es el miembro de la organización que tiene el poder de servir, y que otorga una parte de su principal poder a la organización, el poder de decisión.

De aquí que encontremos este estilo en la vanguardia del pensamiento gerencial actual, los jefes desaparecen como sujetos que dan órdenes para convertirse en líderes que prestan servicios a sus equipos de trabajos, guían al colectivo hacia una meta común, que es la meta de la organización, solo así cumplirán sus metas y las del sistema.

Claro que un líder forma parte de un sistema, y este sistema deberá estar diseñado para servir, por lo que no podemos hablar de liderazgo de servicio sin que encontremos un sistema de servicio que lo respalde.

El estudio del liderazgo cuenta ya con una larga historia tanto en psicología social como organizacional. Diversos son los enfoques teóricos que intentan explicar y definir el liderazgo: algunos de ellos se han centrado en las características del líder mientras que otros han puesto el acento en los seguidores; algunos se han centrado en la interacción líder seguidores mientras que otros lo han hecho en la características de la situación como determinante de los estilos de liderazgo.

A pesar de esta diversidad de enfoques teóricos en general existe acuerdo en resaltar en el estudio del liderazgo la capacidad de los líderes de influir sobre sus seguidores. En este sentido la definición de liderazgo esta ligada a la noción de poder<sup>9</sup>. De acuerdo con esta definición, el poder

---

<sup>9</sup> Mintzberg define el poder como "la capacidad de afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones... tener poder es tener la capacidad de conseguir que determinadas cosas se hagan, de causar efecto sobre las acciones y decisiones que se toman"

se puede ejercer tanto en las decisiones como en las acciones, siendo los líderes agentes de influencia social caracterizados por el ejercicio del poder en los equipos y departamentos que conforman las organizaciones.

Recientemente en la literatura sobre liderazgo se ha hecho la distinción entre aquellos modelos centrados en un liderazgo transaccional y un liderazgo transformacional. Los modelos transaccionales asumen que los líderes deben ganar legitimidad para poder ejercer influencia. Entre los factores que pueden afectar esta legitimidad están la conformidad de los líderes a las normas grupales, la competencia del líder en la tarea grupal y la fuente de autoridad del líder.

Las teorías transaccionales de liderazgo se centran en cómo los líderes pueden motivar a sus seguidores creando intercambios justos y clarificando beneficios y responsabilidades mutuas; las teorías de liderazgo transformacional, por su parte, proponen que el líder debe estimular a sus iguales y seguidores para que consideren sus trabajos desde distintas perspectivas; hacerles conscientes de la misión o visión del equipo y de la organización; facilitar el desarrollo máximo de todo su potencial y motivarles para que, más allá de sus propios intereses, tengan en cuenta los intereses que benefician al grupo. En ambas teorías, sin embargo, el énfasis está puesto en el rol del líder para el logro de los objetivos organizacionales. En la teoría de liderazgo transaccional la influencia del líder se centra sobre todo en el desarrollo óptimo de las tareas mientras que en el liderazgo transformacional la influencia se orienta más bien hacia los valores que gobiernan el equipo y la organización siendo el líder un agente de cambio.

A pesar de la importancia indiscutible que tienen los líderes en las organizaciones y de los múltiples enfoques teóricos y maneras de definir lo que entendemos por liderazgo, estimo que en las organizaciones

actuales el liderazgo debe ser entendido en un contexto de equipos de trabajo en la organización. En efecto, a medida que disminuye la estructura jerárquica tradicional y las organizaciones asumen una estructura flexible y dinámica, los equipos de trabajo empiezan a ser más autónomos y el liderazgo centrado en un sujeto se vuelve más efímero.

Mi propuesta pues se orienta a entender el liderazgo en el contexto de los equipos de trabajo, dado que son estos los que comienzan a tener un rol preponderante en el contexto organizacional anteriormente descrito. Es vital entender que cuando en los equipos de trabajo no hay gusto por trabajar, hay una falta de liderazgo, entendido como tal; existe autoritarismo, falta de capacidad para manejar los recursos humanos, la trascendencia en el liderazgo estará dada por una actitud, una preocupación del líder más allá de su contexto de acción, de su área de influencia. Es sentir las necesidades y los sueños de su grupo. Es trabajar con principios, como centro de su acción. Es sentirse integrador y a la vez un pequeño integrante. Es lograr su realización mediante la realización de los demás. En el contexto actual y futuro, de análisis globales, de decisiones rápidas en equipos interdisciplinarios, el potencial humano es el diferenciador en las organizaciones.

No se pueden aprender recetas de conducción: el líder necesita una fuerte formación en temas de su dominio personal, para conocer y conducir a los demás y transmitir la visión a su equipo. En este trabajo se analizará un tipo de liderazgo como es el transformacional como forma más adecuada para dirigir los equipos de trabajo, en una empresa, organización o institución cualquiera en el contexto de cambio en el que se mueven actualmente, ya que este tipo de liderazgo implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que se entiende como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues

la cultura del cambio, el agente transformacional de la cultura organizativa.

La conjetura de partida gira en torno a la idea de que el liderazgo transformacional puede ser el más eficaz y adecuado para dirigir los equipos de trabajo siempre hacia el cambio y hacia la mejora y es el que mejor se adapta a la situación actual que viven las empresas, una situación caracterizada especialmente por la variable del "cambio".

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.**

La apertura al medio y la influencia del contexto nos hacen pensar en las empresas como un sistema social complejo, que forma una unidad económica, social y técnica. Debiendo existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde y se organiza.

Se definirá a las organizaciones como un sistema social originado y limitado por un sentido, que se caracteriza por un proceso decisorio que, en parte, pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno. La dinámica de organizarse y la fragmentación de lo organizacional en múltiples equipos de trabajo que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos resulta lo característico de las empresas en la actualidad.

Son estas las razones que llevan a revisar el concepto de liderazgo y a poner el énfasis en el estudio de los equipos de trabajo, entendiendo éstos como una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común(es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio-históricamente.

El liderazgo, bajo esta perspectiva socio constructiva de la organización aparece como algo transitorio; orientado más hacia la coordinación que hacia la dirección, dado que la misión y visión no es algo impuesto por el líder hacia el equipo sino que es resultado de un proceso de construcción colectiva, en donde todos se hacen responsables de los significados que se han elaborado y que se han situado como centrales en el desarrollo del equipo y de la organización.

## **1.5 TITULO DE LA MONOGRAFÍA**

“Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional”

## **1.6 OBJETIVOS.**

### **1.6.1 GENERAL.**

El objetivo de este trabajo es desarrollar la capacidad de análisis para distinguir teorías y conceptos de liderazgo transaccional y transformacional e identificar si los administradores exitosos de las empresas actúan como líderes en su organización entendida ésta como una comunidad “equipo de trabajo”.

### **1.6.2 ESPECÍFICO.**

- ✓ Conducir un estudio bibliográfico en donde se encontrarán las características del liderazgo y su estado en las empresas.
- ✓ Distinguir entre liderazgo transaccional y liderazgo transformacional.
- ✓ Describir a cada uno de estos dos tipos de liderazgo, y su conexión con los equipos de trabajo.

## **1.7 JUSTIFICACIÓN.**

Esta investigación reviste importancia tanto teórica como práctica. Desde el punto de vista teórico aporta información relevante de cómo el contexto

sociocultural puede influir en la efectividad del desempeño del administrador, un área donde la investigación es todavía incipiente. El estudio llena una laguna en la literatura acerca de las nuevas tendencias del liderazgo.

En este trabajo se realiza una descripción del contexto actual de las organizaciones, caracterizado por la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. En un contexto de liberalización de los mercados, cambios tecnológicos, flexibilización laboral, entre otros, se plantea un concepto de organización que enfatiza los procesos de construcción social.

Se plantea el estudio del liderazgo y de los equipos de trabajo como unidad de análisis de lo organizacional, dado que éstos son los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual. Así, se realizará una revisión de lo que ha sido el estudio del liderazgo y el concepto de equipo de trabajo, planteándose la necesidad de entender el liderazgo como un liderazgo transitorio en el contexto de equipos de trabajo dinámicos que interactúan recíprocamente a fin de negociar los objetivos organizacionales y desarrollar sus propios objetivos.

El principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día, es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores aparece como la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo.

Esta creciente rapidez e incertidumbre de los cambios en el entorno y, por ende, la necesidad de un constante aprendizaje organizacional y un uso intensivo de los conocimientos que posee la organización, son los que

hacen que los temas del liderazgo y el trabajo en equipo preocupen cada vez más a la teoría y práctica organizacional.

### 1.8 BREVE DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA.

El modelo consiste en la realización de ciertas actividades o comportamientos para determinar el tipo de liderazgo que actualmente está en vigencia. El liderazgo transformacional y transaccional es universal y se puede utilizar para explicar el fenómeno de liderazgo en cualquier tipo de organización de acuerdo con Bass. Es por esta razón, que es útil para el propósito de este análisis investigar a través de varias herramientas, como la bibliográfica y algunas experiencias prácticas de casos reales que han puesto en marcha estos tipos de Liderazgo.

El estilo de la investigación es descriptivo, en este caso únicamente se desea identificar las teorías del liderazgo transaccional y transformacional y como actúan o se comportan los líderes.

### 1.9 RECURSOS.

A. HUMANOS: Directivos y Asesores del IAEN

B. MATERIALES Y ECONÓMICOS:

Uso de computador	\$ 25
Útiles de escritorio	\$ 25
Tinta de impresora	\$ 60
Copias Xerox	\$ 20
Espiralado	\$ 15
Transporte	\$ 25
<b>Total</b>	<b>\$ 170</b>

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno 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 nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de la organización.

Aunque hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los



demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Existen muchas definiciones sobre el liderazgo, aún hoy los investigadores no logran ponerse de acuerdo sobre este tema. En los aspectos en los que si existe acuerdo es en que el liderazgo incluye un proceso de influencia. Por tanto lo podemos definir como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

Esta fuente de influencia puede ser formal, es decir propia de la posición o rango gerencial en una organización. Pero no hay que confundir no todo líder es gerente, ni todo gerente es líder. Además los líderes pueden surgir fuera de la estructura formal de la organización, ellos son por lo general tanto o hasta más importante que los líderes formales. El liderazgo ha sido siempre relevante para las organizaciones.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas con la finalidad de orientar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas. Las

organizaciones de hoy en día tienen como principal recurso a las personas, es por ello que el liderazgo juega un papel central en el comportamiento de grupos.

## **2.2 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sub lideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

## **2.3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

El liderazgo es importante, en función de que el líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo, para cumplir con las metas fijadas. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

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.

### **2.3.1 EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL**

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder. Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos. Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos. Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes

la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado. Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

### **2.3.2 EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos.

El líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al

grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

### **2.3.3 LIDERAZGO Y EDUCACIÓN.**

Todos los pedagogos están de acuerdo que en la actualidad es necesario lograr un cambio en la Educación y para ello es necesario que cambie la institución educativa.

En cuanto a la transformación de la Institución Educativa, a lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- EL DESARROLLO DE DIRECTIVOS, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- EL TRABAJO EN EQUIPOS, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO, como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

#### **2.3.4 UN LÍDER ES UN MAESTRO Y UN ALUMNO, AL MISMO TIEMPO.**

No existe un líder de forma aislada, supone un contexto, la gente; de allí, que mencionarlos significa la trascendencia e importancia de las personas que le otorgan esa condición de líder. En la actualidad más que de líderes, se habla de equipos, grupos, organizaciones o empresas líderes.

La clave del liderazgo se encuentra en las fortalezas grupales y en las relaciones basadas en la confianza, el respeto en cuanto a aportes y sugerencias; en la creatividad tanto en diseño de productos como en resolución de problemas, en los retos compartidos y en el afecto hacia la gente. Las personas y su inteligencia, los grupos líderes son un valor dentro de la empresa.

#### **2.4 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**

La palabra Liderazgo, proviene del inglés "leader", que significa guía, más que un componente de la organización es un proceso gerencial que orienta, dinamiza, conduce el componente humano de la empresa.

Los gerentes o directivos tienen que ser estrategas (planificación), organizadores (procesos) y líderes (inspiradores, innovadores, propiciadores del cambio). Una organización bien gerenciada tiene un gran potencial: mentes líderes. El líder no es un superdotado, un Mesías o un ser

sobrenatural, es producto de un proceso de crecimiento personal, que lo lleva a conocer y medir sus capacidades y debilidades, para saber dónde y cómo contribuir al logro, en este caso, de las metas de la empresa.

El líder es capaz de inspirar, guiar y aprender de otros, así como enseñar a aprender.

#### **2.4.1 ORGANIZACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO.**

Es importante analizar y profundizar en la necesaria capacidad de la empresa de aprender a trabajar en equipo, lo cual prácticamente le garantiza su permanencia en el mercado, no se puede hablar de liderazgo organizacional sin aprendizaje en equipo.

Es indiscutible, que organización y trabajo en equipo, son conceptos inseparables, pero lo que sí se debe profundizar es en el cómo mejorar la eficiencia de estos equipos.

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos. Por ejemplo, los equipos de baseball o de otras disciplinas deportivas.

Pero los equipos en ambientes de trabajo, poseen un número más reducido de personas, pueden intercambiar funciones y actividades con flexibilidad de mutuo compromiso entre el equipo y la organización, y han aprendido a manejar sus diferencias de opinión o de enfoque.

Un equipo ha invertido tiempo significativo en aprender a trabajar unido, juntos. Los equipos proponen cambios, proyectos e innovaciones y las llevan a cabo, las ejecutan. Igualmente, resuelven problemas y conflictos, toman decisiones y los éxitos o fracasos de las organizaciones, dependen



mucho de los esfuerzos de sus participantes. Ej. Los grupos de mejora, los equipos de planificación estratégica. Más que una voluntad o deseo de ser miembros de un equipo de trabajo, se tiene que aprender a serlo.

#### **2.4.2 TRABAJAR EN EQUIPO.**

Para que los equipos de trabajo sean efectivos deben evolucionar desde la constitución de un grupo inicial, hasta llegar a las siguientes características:

1. Objetivos comunes y acordados. (Claramente definidos y compartidos)
2. Tareas definidas y negociadas (Desempeños claros y acordados en conformidad con los miembros)
3. Procedimientos explícitos (Para la solución de problemas, la toma de decisiones el acceso a la información, lo cual garantiza fluidez)
4. Buenas relaciones interpersonales (Clima de respeto y confianza para que se genere sentido de pertenencia)
5. Alto grado de interdependencia (Tareas complementarias, conciencia del esfuerzo para el logro de objetivos comunes, fomento de la cooperación y de estructuras horizontales de comunicación)

Los grupos en su transición hacia la constitución de equipos de trabajo, pasan por etapas, tales como:

- Etapa de dependencia (a la autoridad formal).
- Etapa de contra dependencia (deseo de instaurar otras formas de liderazgo, los miembros tienen menos ansiedad y menos referencia del líder formal).
- Etapa de independencia (aparente cohesión, lucha entre la individualidad y la organización, hostilidad entre los miembros)

- Etapa de interdependencia (estabilidad del grupo que permanece, sano manejo de las diferencias interpersonales, conciencia de la capacidad de aportar y de nutrir como equipo a su organización, estima personal, clara diferencia entre el aporte individual y la fuerza de los otros aportes del grupo. Es una relación ganar / ganar)

### **2.4.3 HABILIDADES PERSONALES PARA TRABAJAR EN EQUIPO.**

Es necesario desarrollar y/o utilizar algunas habilidades personales para constituir equipos efectivos de trabajo:

- Escuchar: No solo oír a los otros, sino tomar conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas para no herir susceptibilidades personales. Conocer y ubicar el lenguaje verbal y el corporal (gestos y posturas), es un sabio aprendizaje para los equipos.
- Preguntar: Profundizar en los planteamientos, para conocer bien los puntos de vistas del grupo, esto fortalece la capacidad de análisis y resolución de problemas.
- Resumir: Es la mejor forma de chequear posibles dudas y hacer síntesis de los aportes propios y los de cada uno.
- Ser flexible: Desarrollar la capacidad de cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos en las organizaciones, sin que esto genere conflictos de tipo individual, de personalidad.
- Proactivo: Con iniciativa hacia la mejora, al logro. Tener una actitud positiva ante los retos, en lugar de una posición de resistencia al cambio.
- Asertivo: Es la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo.

- Abierto a la crítica: Recibir la crítica, la información de retorno o feedback, como sugerencia hacia el proceso de mejora de la organización, no como crítica o desvalorización personal.

Dentro de los procesos de interacción en los equipos de trabajo, hay que tener presente las condiciones y el ambiente donde desarrollan su acción. Por ejemplo, el espacio organizacional de una institución o empresa educativa para niños en edad preescolar, es el escenario de aquellos grupos o equipos que trabajan en ese lugar.

#### **2.4.4 DIMENSIONES DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.**

Es importante tener presente, tres dimensiones claves: La tarea, el procedimiento y el proceso socio-afectivo.

- La tarea: En sentido amplio es una palabra que resume qué cosa hará el equipo, para qué se constituyó, cuál es su meta.
- El procedimiento: Es cómo lo hará, operaciones y actividades -secuencias- que permitan lograr realizar las tareas.
- El proceso socio-afectivo: Las relaciones humanas dentro del equipo, los grados de interacción en cuanto a comunicación, colaboración o interdependencia que facilitan o no, el trabajo del equipo.

Para un efectivo trabajo en equipo es importante orientarse a la tarea, cuidar y tener claro el procedimiento y mantener una sana relación interpersonal y de manejo de conflictos.

#### **2.5 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le

ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar a aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde pertenecer. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

## 5.- Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

## 6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo, han permanecido casi constantes durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea, y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **2.6 ESTILOS Y ENFOQUES DE LIDERAZGO**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación

con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios

esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**-EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador

tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

### **2.6.1 ENFOQUES SUSTANCIALISTAS**

Estos enfoques buscan identificar ciertos rasgos de personalidad profundamente arraigados en la persona, permanentes, muchos innatos o adquiridos con un trabajo de largos años. Los estudios hechos en este siglo, y hasta los 40 o 50, en pos de estos rasgos universales de personalidad son muchos. Ahora bien, sus conclusiones no son muy prometedoras dado que no existen muchas coincidencias entre ellos. De todos modos, más por sentido común que por los dudosos resultados de la investigación de campo, parece indudable que aquellas personas que aspiran a ejercer el liderazgo requieren ciertos atributos mínimos de personalidad. Estos enfoques, si bien pueden contener un carácter "ejemplarizador" o "inspirador", no aportan demasiados elementos o estrategias para el cambio y desarrollo personal o gerencial al respecto.

### **2.6.2 ENFOQUES COMPORTAMENTALES**

Estos enfoques se basan en el estudio del comportamiento y no tanto en el de los rasgos profundos de personalidad de las teorías sustancialistas. Los aportes más importantes en este sentido han sido los de:

- La teoría X e Y de Mc Gregor: La teoría X lleva a un desempeño autocrático del líder, y la Y a otro participativo. Pero al tratarse de un enfoque unidimensional que trabaja con una sola variable, del uso de



la autoridad por parte de quien conduce, resulta poco explicativo de una realidad tan compleja como la del liderazgo.

- Los sistemas gerenciales de Likert: Formuló un modelo con grados intermedios entre X e Y. Para Likert la mejor forma de conducir un equipo corresponde al comportamiento "participativo". Likert encontró que los equipos administrados bajo el sistema participativo eran los más eficaces y los que evidenciaban mejor motivación. Construyó un muy completo cuestionario sobre características organizacionales, que prueba 18 variables clasificadas en los rubros Liderazgo, Motivación, Comunicación, entre otros. Su principal limitación es que resulta útil sólo en los casos en los que se pretenda mejorar el liderazgo haciéndolo más participativo. En este sentido es más aplicable a grupos chicos y con personal instruido.
- El Grid Gerencial de Blake y Mouton: Este matrimonio de investigadores logró definir un modelo en base al entrecruzamiento de dos variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Si bien se tipifican cinco posiciones principales, la grilla da lugar a ochenta y una posibilidades de intersección entre las dos variables. El principal aporte es el de mostrar que ambas variables se llaman mutuamente. Sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado. Sin duda, el mayor valor de este enfoque es que rompe con el paradigma unidimensional. Ahora bien, la principal crítica que ha recibido es que señala un único estilo de conducción como mejor para todas las circunstancias.

## 2.6.3 ENFOQUES SITUACIONALES

### · Fred Fielder

Es el primero que subrayó la idea de que no existe un único estilo mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconceptos.

### · Hersey y Blanchard

#### Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

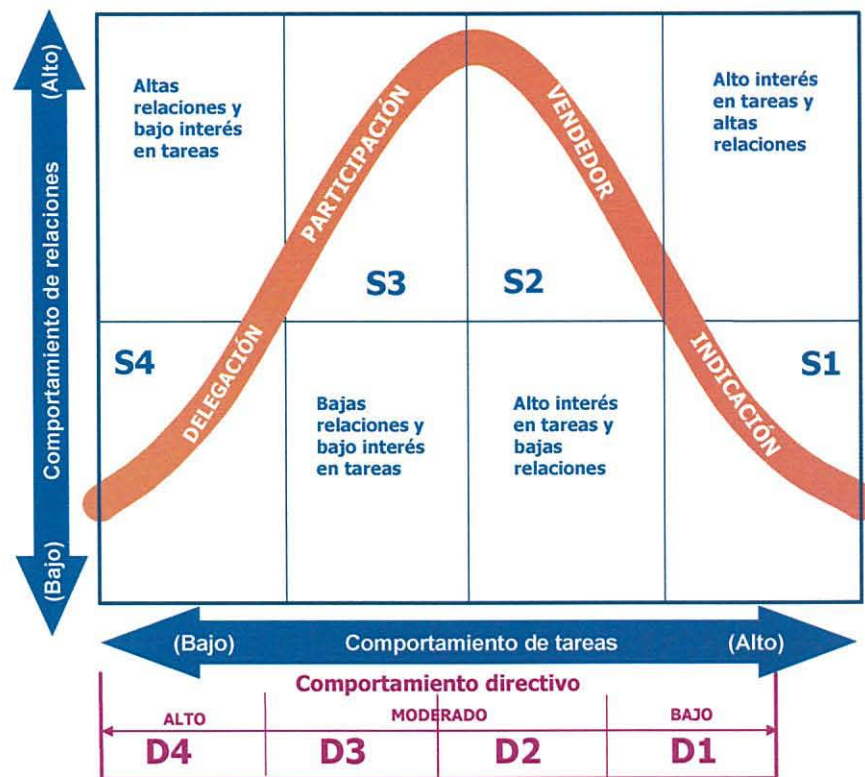


Ilustración 1: Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Los autores reconocen que las variables que intervienen en una situación son muchas. Para ellos la madurez de los empleados se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (conocimientos) y el interés (motivación y seguridad respecto a la tarea).

Con esas herramientas lograron distinguir 4 niveles de desarrollo (D1, D2, D3, D4), a saber:

D1: "Principiantes entusiastas": personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.

D2: "Aprendices desencantados": colaboradores de poca experiencia y baja motivación.

D3: "Expertos con interés variable": confiables técnicamente, aunque no plenamente seguros de sí mismos.

D4: "Estrellas": expertos comprometidos.

Según estos autores, la mayoría de las personas cuando inician una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" y en la medida en que transcurre el tiempo van pasando por los otros niveles de desarrollo en una carrera ascendente en madurez laboral. Por supuesto que existen excepciones a la regla y también movimientos de involución. El líder situacional es el que utiliza distintos estilos con las distintas personas o con la misma persona pero en distintos momentos. Para lograrlo ha de desarrollar dos habilidades fundamentales:

- Diagnóstico: poder ver qué sucede con su o sus colaboradores en una situación determinada.

- Flexibilidad: asumir un estilo de liderazgo acorde con la situación diagnosticada.

El líder podrá asumir cuatro estilos diferentes según se oriente al apoyo a la persona o bien a regir su comportamiento para el desempeño de la tarea: o "Mandar" a los D1: estructurando la tarea, enfatizando el apoyo a la persona, o "Persuadir" a los D2: estructurando la tarea, pero proporcionando apoyo a la vez, o "Apoyar" a los D3: tratando de resolver los problemas de motivación o interés, sin necesidad de dirigir mucho técnicamente a la

persona. O "Delegar" a los D4: proporcionando el mínimo de dirección y apoyo.

#### 2.6.4 ENFOQUES PERSONALISTAS

Para estos enfoques el liderazgo tiene algo de misterio. Algunos de los autores que más se han destacado en esta línea son Bennis y Covey.

Bennis basa el enfoque del liderazgo en el "carisma". Llegó a determinar que en todos los casos los líderes:

- Persiguen un sueño o propósito claro.
- Lo comunican en forma clara a los demás, logrando que los seguidores se identifiquen y comprometan con él.
- Son consistentes, persistentes y coherentes con ese sueño.
- Son conscientes de sus fortalezas, están conformes con ellas y saben aprovecharlas.

Para Covey es imposible tener éxitos públicos si primero no se han conquistado los espacios privados. Representa a la personalidad como un árbol, en el que la copa es lo público y las raíces lo privado. Si el árbol no está suficientemente arraigado no habrá frutos, ni hojas y se secará y caerá. El liderazgo es una de las victorias públicas que se hacen con los demás, pero que se establece en el trabajo interior del líder consigo mismo.

Estos enfoques parecen aportar luz respecto de la cuestión de por qué ciertos gerentes logran que sus colaboradores hagan un esfuerzo adicional más allá de las recompensas extrínsecas. Pone el acento en la importancia de la integridad y confiabilidad como atributos que los seguidores necesitan percibir en sus líderes. Destacan que cuando un gerente asume ciertos

comportamientos aprendidos en un libro pero que no resultan auténticos o en línea con su verdadera personalidad, queda cuestionado su liderazgo.

### 2.6.5 ENFOQUES PROSPECTIVOS

Algunos de los elementos emergentes de estos enfoques son:

- Charles Handy, en el siglo XXI:
  - El líder ha de representar la autonomía de los órganos inferiores en la jerarquía organizacional.
  - El liderazgo se comparte y rota.
  - En la cúspide se necesita de un sujeto de grandes cualidades personales.
  - Se valora el equilibrio del líder entre confianza en sí mismo y humildad, buena comunicación con otros pero capaz de estar solo, muy trabajador pero cuidadoso de la calidad de vida propia y ajena.
  
- Peter Senge, en el siglo XXI: Profundiza la cuestión acerca de las organizaciones que extraen experiencia del pasado para volcarla en el futuro pero enfrentándose a un contexto cambiante. Para ello se requieren líderes dispuestos al diálogo permanente para alcanzar "visiones compartidas" que permitan alinear a los sujetos tras propósitos comunes.
  
- Edgar Schein, en el siglo XXI: Los líderes del futuro necesitan desarrollar cuatro funciones básicas, orientadas a lo único permanente en las organizaciones:
  - 1) La creación de la organización, para lo que se necesita un líder animador.
  - 2) La construcción de la organización, para lo que se necesita un líder creador de cultura.

- 3) El mantenimiento de la organización, para lo que se necesita un líder sustentador de cultura.
- 4) El cambio de la organización, para lo que se necesita un líder agente de cambio.

### **2.6.6 INTERCAMBIO DE GRAEN**

En el modelo de liderazgo de creación de roles George Graen, su creador, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados. Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)". Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que

reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa. Tanto para los seguidores como para los líderes, es necesario mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

1. Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
2. Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
3. Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.
4. Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes

#### **2.6.7 MODELO CAMINO --- META**

La teoría del camino- meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Universidad de Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

1. El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
2. El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
3. El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.
4. El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

## **2.6.8 LA REJILLA ADMINISTRATIVA**

Uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas. Se ha usado ya como un medio para la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgos.

### **2.6.8.1 Dimensiones De La Rejilla**

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en este caso la expresión "preocupación por", significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, pro staff, la eficiencia laboral y el volumen de



producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

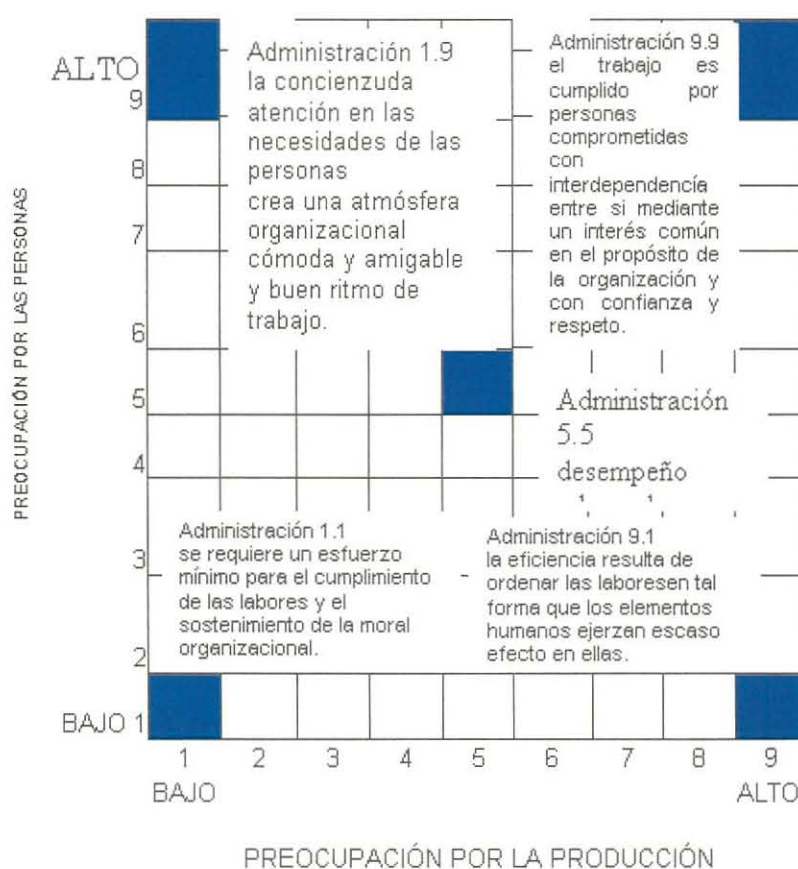


Ilustración 2: Rejilla Administrativa

## 2.7 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

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

La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

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

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.

- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del “empowerment” (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

SER LÍDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. -Se esta actualizando en los temas de interés. -Es la cabeza y responsable frente a otros directores -Se da sentido humano a la administración. -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. -La persona líder construye el ser persona.	-Se tiene demasiadas responsabilidades. -Quita mucho tiempo personal. -Ser responsable cuando un miembro comete un error. -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. -Se pierde la confianza del grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. -Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

Ilustración 3: Líder Ventajas y Desventajas

## 2.8 LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo, consiste en tomar decisiones o en inducir el

comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente, se delega progresivamente y en descenso, la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Tanto autoridad como liderazgo se sustentan en el poder, pero mientras la autoridad basa su poder en el puesto, el liderazgo lo basa en la relación que tiene con las personas que trabajan con él. El liderazgo conlleva establecer una dirección, desarrollando tareas y orientando el trabajo del grupo. Puede ejercerse de forma inconsciente, mientras que el término dirección no puede utilizarse en este sentido. La dirección se caracteriza por administrar, buscar el control de la situación, organizar a las personas, centrarse en los objetivos a corto plazo, necesitar que otros obedezcan y evitar los riesgos; sin embargo, el líder se caracteriza por centrarse en el futuro, en los objetivos a largo plazo, innovar, confiar en las personas, tomar la iniciativa e incitar a los demás a cambiar.

Esta distinción entre los términos dirección y liderazgo implica que no siempre el líder debe ser la personas que ocupa un cargo de dirección, puede ocurrir que el verdadero líder sea uno de los subordinados, es decir, que se produzca un liderazgo informal. A pesar de esto, en toda

organización lo que se busca es que sea la persona que ocupa un puesto de dirección quien ejerza el liderazgo, de forma que la estructura formal y la informal de la organización coincidan, lo cual ayuda a que todos los miembros de la organización vayan por un mismo camino y en una misma dirección.

## **2.9 LA NUEVA TENDENCIA EN LIDERAZGO: DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL TRANSFORMACIONAL**

En las últimas décadas, en diversos ámbitos de la vida académica y social, ha surgido la inquietud por encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los Estados.

En este contexto, ha habido una aparición de un nuevo género de teorías de liderazgo. En contraste a las teorías tradicionales de liderazgo, que toman como sus variables dependientes el desempleo, la satisfacción y el conocimiento de los subordinados, las "teorías de liderazgo transformacionales" toman como sus variables dependientes las respuestas emocionales de sus seguidores al trabajo relacionado con el estímulo y la autoestima de los seguidores, confianza y seguridad en los líderes, los valores de los seguidores y la motivación de éstos para desempeñarse por sobre y más allá del llamado del deber. Más aún, en contraste con aquellas teorías que describen a los líderes en términos de tareas y comportamientos del líder orientado a la persona, estas teorías más recientes describen a los líderes en términos de articulación y enfoque de una visión y misión, creando y manteniendo una imagen positiva en las mentes de sus seguidores, estableciendo expectativas desafiantes para éstos, mostrando confianza y respeto por ellos y comportándose de un modo que refuerza la visión y la misión.

### **2.9.1 MODELO DE INTERCAMBIO O MODELO TRANSACCIONAL DE LIDERAZGO.**

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de Hollander (1978) está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.

El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas.

En consecuencia, las teorías transaccionales se concentran en los efectos del comportamiento del líder sobre el conocimiento de los seguidores, motivaciones y desempeño.

El liderazgo transaccional es presentado en intercambio de recompensas constructivas o correctivas o evitación de disciplina para el acatamiento del seguidor. Entre el líder y los seguidores es posible identificar los siguientes comportamientos:

**"Recompensas Contingentes"**. Contrata intercambio de recompensas por esfuerzo, de acuerdo con los niveles de desempeño.

**Manejo-por-Excepciones:**

**Activo:** Se acomoda para monitorear el desempeño del seguidor y tomar una acción correctiva cuando la desviación de papel de desempeño esperado del seguidor es observado. Concentra la atención en irregularidades, errores, excepciones y desviaciones de lo que se espera de los subordinados y sus colaboradores en general. Concentra la atención en fracasos para lograr cupos o pautas.

**Pasivo:** Interviene sólo si las pautas no son cumplidas. Está contento de dejar que los subordinados continúen con su trabajo siempre y cuando las cosas marchen bien.

**Laissez-Faire:** Este líder no participa en las actividades grupales. El se abstiene de guiar, es pasivo, se limita a proporcionar materiales e información sólo cuando los miembros de su organización se lo solicitan. En consecuencia, este líder evita intervenir y asumir las responsabilidades que se originan por las acciones de sus seguidores.

**2.9.2 MODELO DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.**

Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario.

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.

El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

De acuerdo con Bass y Avolio (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados. Estos factores representan los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional.

### **1. Influencia Idealizada (Liderazgo Carismático).**

Este es fuerte entre líderes que tienen una visión y sentido de misión; que se ganan el respeto, confianza y seguridad; y que adquieren una identificación individual fuerte de sus seguidores.

Los líderes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.



## **2. Consideración Individualizada.**

Los líderes se concentran en diagnosticar las necesidades y capacidades de los seguidores. Diagnostican las necesidades de los seguidores y atienden a ellas individualmente. También delegan, entrenan, aconsejan y proveen retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los seguidores. Elevan el nivel de necesidad y seguridad de los seguidores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los seguidores no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo ni está dirigida exclusivamente a maximizar el desempeño; por el contrario, los seguidores están adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo.

## **3. Estimulación Intelectual.**

Los líderes activamente fomentan una nueva mirada a viejos métodos/problemas. Fomentan la creatividad, y enfatizan un repensamiento y reexaminación de suposiciones subyacentes a los problemas. Utilizan la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Los líderes que estimulan intelectualmente desarrollan seguidores que atacan los problemas usando sus propias perspectivas únicas e innovativas. Los seguidores se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la facilitación del líder. Llegan a ser más innovativos con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolverlos.

## **4. Liderazgo Inspiracional.**

Los líderes dan ánimo, aumentan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. (Bass, 1985;

Burns, 1978). Proveen visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo.

Finalmente, hay varias maneras de ser transformacional. El líder carismático puede infundir un sentido de misión, especialmente en situaciones de alta ansiedad, condiciones de crisis y cambio que intensifican procesos de protección, transferencia y atribución; el líder que es considerado por los individuos puede elevar los intereses de los subordinados a intereses de mayor nivel; el líder que estimula intelectualmente puede articular una visión compartida de posibilidades conjuntas aceptables.

De acuerdo a Bass, los problemas, cambios, inseguridades, y organización flexible llaman a líderes con visión, seguridad, y determinación que pueden mover a los subordinados para hacerse valer y unirse con entusiasmo en esfuerzos de equipo y metas organizativas compartidas. En un mundo cambiante, los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo.

### **2.9.3 DOS MODELOS CONTEMPORÁNEOS DE LIDERAZGO: TRANSACCIONAL VERSUS TRANSFORMACIONAL**

Los dos modelos de liderazgo cubren una amplia gama de estilos de liderazgo:

- 1) El liderazgo transaccional consiste de promesas de recompensa o de amenazas de disciplina, dependiendo del desempeño de tareas específicas y mensurables, y
- 2) El liderazgo transformacional exhibe comportamientos que inspiran y/o motivan a otros a trabajar juntos en pos de una meta mutuamente gratificante.

<b>El líder transaccional</b>	
Recompensa supeditada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contratos implican el intercambio de recompensas por esfuerzo.</li> <li>• Reconoce los logros.</li> </ul>
Administración por excepción (activa):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigila y busca desviaciones de las reglas y normas.</li> <li>• Toma medidas correctivas</li> </ul>
Administración por excepción (pasiva):	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviene sólo si no se alcanzan los estándares.</li> </ul>
Dejar hacer:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuncia a la responsabilidad.</li> <li>• Evita tomar decisiones.</li> </ul>
<b>El líder transformacional</b>	
Carisma:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece una visión y un sentido de misión.</li> <li>• Transmite el orgullo.</li> <li>• Se gana el respeto y la confianza.</li> </ul>
Inspiración:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica expectativas altas.</li> <li>• Usa símbolos para enfocar los esfuerzos.</li> <li>• Expresa propósitos importantes de manera sencilla.</li> </ul>
Estimulación:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la inteligencia.</li> <li>• Actúa racionalmente.</li> <li>• Demuestra una cuidadosa resolución de problemas.</li> </ul>
Individualismo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brinda atención personalizada.</li> <li>• Trata a cada persona de manera individual.</li> <li>• Adiestra.</li> <li>• Aconseja.</li> </ul>

Ilustración 3: Liderazgo Transaccional vs. Liderazgo Transformacional

## CAPITULO III

### ANÁLISIS

#### 3.1 ANÁLISIS FILOSÓFICO

**“Para ir delante de los demás se necesita ver más que ellos...”**

**J. Martí.**

El mundo esta en constante evolución; existen períodos más "explosivos" que otros, pero la transformación es la esencia de nuestra historia. Desde pequeños nos enseñan las principales acciones acontecidas, positivas o negativas, que provocaron cambios sustanciales (tanto cultural, como económico, político o social) en la humanidad, en otras palabras, que revolucionaron el pensamiento del hombre; da igual hablar de la era antigua como la moderna, la repercusión es la misma.

A este efecto podemos recordar lo que representaron los grandes imperios como el Macedonio y el Romano, por nombrar algunos, la Inquisición, la Revolución Francesa, la Revolución Industrial, todas las luchas por la independencia, y más recientemente, la gran Revolución de "la Red".

Sería posible concebir estos hechos sin el impulso de figuras como Alejandro Magno, Jesucristo, Mohammed Gandhi, Martín Luther King, José Martí, Simón Bolívar, Abraham Lincoln, Adolfo Hitler (no siempre nos conducen a fines auténticos) y, a nivel empresarial, Henri Ford, Walt Disney, Bill Gates, entre otros. Evidentemente no, porque es el líder quién tiene una visión, un sueño, que comunica a otros, logrando que lo compartan y emprendiendo acciones para realizarlo; siendo siempre imagen impulsora de dichos acontecimientos. Esto podría ser una definición, entre muchas, de lo que es el liderazgo, pero no es mi objetivo,

pues ante todo, la concepción del líder es subjetiva, depende, más que nada, de quiénes son sus seguidores.

Muchos estudiosos buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder. En este recorrido, que parte desde el liderazgo de la persona, se llega al liderazgo de la empresa (enfoque más reciente del papel del líder en la sociedad), en donde quiero centrar mis reflexiones. Es necesario descubrir al líder empresarial como agente de cambio y establecedor de cultura, aspectos muy importantes y polémicos actualmente; y por eso, se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización.

Primeramente, debe quedar claro que un líder, no es un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los mediocres mortales, ni una figura maquiavélica que progresa adaptándose a la moda de cada momento sin ir nunca a contracorriente. Tampoco se le debe asemejar con una especie de padre que guía a sus hijos obedientes e inmaduros.

Liderar es un arte, pero hay que desarrollarlo, pues no es suficiente ejercerlo con el instinto o carisma que se posea para ello. Con este fin existen técnicas y principios basadas, especialmente, en la atención y trabajo con el subordinado. En este sentido, la figura del líder se describe desde la cultura y los valores personales, puesto que un líder para poder liderar a los demás, debe partir liderándose a sí mismo, lo que lo llevará a utilizar una actitud positiva ante sus seguidores.

El valor del líder se basa esencialmente en su capacidad de crear equipo, de motivar, de enseñar e involucrar a las personas que trabajan con él, en un proyecto común. En él se destaca la facilidad de saberse rodear de

personas iguales o no, con las que quiere crecer conjuntamente; por lo que debe poner especial cuidado en asegurar la unidad de su equipo, promoviendo la confianza y el éxito del mismo.

"Ser una persona intelectualmente sólida" y "profesionalmente capaz", además contar con habilidades para la coordinación, lo que lleva a ser un buen comunicador, a saber escuchar, a entender los puntos de vista ajenos y dialogar de manera constructiva, son actitudes requeridas para que un líder se gane el respeto de los dirigidos. En fin, el liderazgo tiene más que ver con deberes que con derechos.

Un líder es un directivo completo cuando reconoce que no es imprescindible (su éxito se afianzará en la medida en que sus ideas continúen sin él), por tanto él mismo tiene que preparar su relevo, formando a su sucesor con antelación. El ejemplo clásico que nos ilustra esto es el líder por excelencia (pues aunque responde a una religión no podemos enmarcarlo sólo en esta esfera) que más ha trascendido en el devenir del tiempo: Jesucristo, quien supo preparar a sus discípulos para el día que él no estuviera presente. Un buen líder tiene que tener la capacidad para delegar y saber dirigir bien, pero también para elegir.

Por la relevancia y complejidad que la figura del líder tiene para una eficaz dirección empresarial muchos científicos, especialmente sociólogos, psicólogos y antropólogos han volcado grandes investigaciones sobre el tema, los cuales han ido enriqueciéndose con el tiempo.

Como se sabe, en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos. Por otro lado, la abundancia de investigaciones con disímiles metodologías arrojaba resultados diferentes en cuanto a los rasgos de personalidad significativos.

Estos estudios se desarrollaron vinculados a la concepción taylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de orden y mando, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevalecientes en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), asociadas a las teorías de las relaciones humanas, como tendencia fundamental en la ciencia de la dirección hasta la década de los 50. Estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Los estudios de Elton Mayo jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados), como

indicador del desempeño que estos tendrían y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral.

Aquí también los estudios fueron contradictorios, puesto que no se pudieron identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a diferentes circunstancias.

La Revolución Científico-Técnica de la década del 60, trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la dirección. Los trabajadores requerían mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías, se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con "la satisfacción de los empleados" o "cohesión al grupo" para obtener los resultados de inteligencia que la nueva industria demandaba (ya que el hombre comprendía el papel que jugaba dentro de la empresa, por lo que exigía cada vez más, que se le fuera dando el lugar que le correspondía dentro de ella), como necesidad de adaptarse a grados más complejos de relaciones sociales y de producción, en mercados que aumentaban, poco a poco, su diversificación y su competencia.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación), entre otras.

Esto, conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: El Liderazgo Situacional, que



incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.

En la década del 80, con la introducción de la "red", se reciben los efectos más fuertes de la revolución científico-técnica sobre las organizaciones. Las aguas tranquilas en las que el mundo industrializado había venido trabajando se convulsionaron y comenzó la era de los grandes cambios (información a la mano de todos, el hombre es poseedor de grandes conocimientos, mundo globalizado y sin barreras de distancia, surgen nuevos sectores económicos, cultura de la innovación y de la importancia del trabajo) que imprime al entorno de las organizaciones un alto grado de incertidumbre y demanda de ellas un alto nivel competitivo para lograr la adaptación a ese mundo cambiante y garantizar, por tanto, el derecho a su existencia.

Ante esta realidad, también es susceptible de cambio la sensibilidad de la persona moderna. El ser humano, por sus conocimientos, se percibe ahora con una cierta autonomía, cuestionando la sumisión y la resignación pasiva, siendo consciente de su vida y de la fugacidad de la misma: ante la realidad de que si las enseñanzas del pasado fueron reformadas, las de hoy podrán serlo mañana. Por tanto, se retrocede al arcano de la propia conciencia y libertad y ya no espera leyes y normas externas como respuesta a sus preguntas. Es por eso que dentro de las empresas hacer lo que los directivos mandan ya no funciona; en este contexto se hace imprescindible "hacer lo necesario". Por tanto, la forma de liderar, al verse influenciada por estas transformaciones, indiscutiblemente no puede ser la misma.

Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

Haciendo un análisis de las Nuevas Tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión:

1- El Líder desde su individualidad. Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores esta muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional. El empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.

Una constante en este trabajo monográfico ha sido “el cambio” como factor fundamental en el desarrollo de las empresas.

2- El Líder como capacitador. Así mismo, el nuevo líder debe ser conciente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de su equipo para que puedan valerse por sí solos. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de su equipo y empresa. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.

Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa. Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado "la cultura del entrenamiento".

Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto implica que un buen coach debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un coaching la toma la dirección de la empresa,

quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento. El proceso, sin embargo, no se puede imponer.

No se puede obviar que hay autores que afirman que el coaching puede ser peligroso, como el psicólogo y coach Steven Berglas. Su planteamiento se basa, fundamentalmente, en el hecho de que el coach puede acercarse tanto al ejecutivo que corre el riesgo de darle consejos de negocios no muy razonables.

Pese a esta posibilidad, el coaching sigue siendo un instrumento muy utilizado por grandes empresas.

3- El Líder y los equipos de trabajo. Peter Senge, otro gran investigador, en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo. De esta forma se comprueba que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer

distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

A lo largo del trabajo se ha tratado de demostrar la importancia que tiene el subordinado en las nuevas organizaciones, desde la persona individual hasta los equipos de trabajo. Estos últimos son cada vez más esenciales para el éxito de la empresa, el cual depende de todo el equipo directivo, ya que tiene un alcance más amplio del que puede lograr el líder por si solo.

De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional.

Por otro lado no podemos perder de vista que un grupo se puede definir como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos en común. Un equipo de trabajo esta constituido por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

1. PARTICIPACIÓN: El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.
2. HABILIDADES DIRECTIVAS-LIDERAZGO: Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar par lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.
3. MÉTODOS, TÉCNICAS Y SOPORTES: El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectores, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.
4. ESPÍRITU DE EQUIPO: Cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamientos históricos y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene porque estar escrito o formalizado
5. COMUNICACIÓN: Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como

conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.

6. **NEGOCIACIÓN:** El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.
7. **PRODUCCIÓN DE SINERGIAS:** Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.
8. **OBJETIVO/META:** Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "auto motivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la auto motivación. Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen macro resultados en el corto

plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente. Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la auto motivación del equipo.

Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección. La última corriente de investigación que abordaremos es el reciente interés en la diferenciación de los líderes transformacionales en comparación con los líderes transaccionales, y a su vez el desarrollo de los equipos de trabajo con los que idealmente deberían trabajar.

### **3.2 ANÁLISIS TÉCNICO**

La mayoría de las teorías sobre el liderazgo por ejemplo, los estudios de Ohio State, el modelo de Fiedler, la teoría trayectoria-meta y el modelo líder-participación han tenido que ver con los líderes transaccionales. Esta clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar.

Pero hay otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a que trasciendan sus intereses personales para bien de la organización, y que es capaz de proyectar un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores. Éstos son los líderes transformacionales como Leslie Wexner, de la cadena de tiendas The Limited, y Jack Welch, de General Electric. Ellos prestan



atención a las preocupaciones y necesidades de desarrollo de sus seguidores individuales; cambian la percepción de los temas que tienen los seguidores ayudándoles a enfocar viejos problemas en nuevas formas; y son capaces de emocionar, despertar e inspirar a sus seguidores a que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

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

La evidencia que apoya la superioridad del liderazgo transformacional sobre el transaccional es abrumadora e impresionante. Por ejemplo, en diversos estudios con Oficiales del ejército estadounidense, canadiense y alemán, se encontró que en cada nivel se evaluaba a los líderes transformacionales como más eficaces que sus contrapartes transaccionales.

Y los directivos de Federal Express que fueron calificados por sus seguidores como poseedores de un liderazgo más transformacional, fueron evaluados por sus supervisores inmediatos como mayores realizadores y más capaces de recibir ascensos.

La evidencia global indica que el liderazgo transformacional tiene una correlación más fuerte con menores porcentajes de rotación del personal, con mayor productividad y más satisfacción de los empleados, que el liderazgo transaccional.

La diferencia es: que el líder transformacional su enfoque es: las personas transformadas para su bien y el de la organización, en cambio el liderazgo transaccional esta basado en el conocimiento, motivaciones y desempeño (premios, esfuerzos y resultados deseados) a través de recompensa y castigos.

### **Liderazgo Transaccional**

El liderazgo transaccional surge por la aplicación del análisis transaccional en el desarrollo de las organizaciones y a partir del soporte que los estilos de liderazgo tienen en los estados del yo, se puede determinar la siguiente clasificación:

ESTADO		ESTILO	FINALIDAD	INTENCION CON QUE SE EMPLEA
Padre crítico	OK	Conductor	Dirigir, indicar, corregir, disciplinar.	Transmitir directivas y decisiones tomadas por la superioridad y corregir las desviaciones de las normas.
	no OK	Autoritario	Obediencia, sumisión.	Imponer sus órdenes sin réplica, detentando el poder y la responsabilidad en su grupo de trabajo.
Padre nutritivo	OK	Protector	Apoyar, estimular, respaldar	Impulsa al cumplimiento de las metas laborales, apoyando el crecimiento y desarrollo de su grupo de trabajo.
	no OK	Salvador	<u>Consciente:</u> ahorra molestias <u>Inconsciente:</u> crea dependencia y hace las tareas de los otros para ser aceptado	Hacerse cargo de las responsabilidades y sentimientos del subordinado o seguidor.

Adulto OK	OK	Racional	Razonar conjuntamente, delegar, recopilar datos.	Activar el pensamiento lógico del seguidor para cumplir sus tareas e intercambiar información con el mismo.
	no OK	Frío	Utiliza el poder como medio para los propios intereses.	Dar prioridad a sus metas personales y cumplir las metas laborales sin contemplar las necesidades del subordinado.
Niño	Libre OK	Creativo	Entusiasmar, compartir emociones, movilizar, superar resistencias.	Emplear la intuición y expresar las emociones para producir la conducta deseada en el seguidor.
	Libre, sumiso ó rebelde no OK	Indiferente	<u>Consciente:</u> delegar todo lo posible. <u>Inconsciente:</u> evitar que moleste.	Eludir su responsabilidad ante el incumplimiento del rol del subordinado.

Ilustración 4: Liderazgo Transaccional – Estados del Yo

La ventaja que detenta este modelo es que describe conductas observables en cada momento permitiendo un autodiagnóstico y facilitando la incorporación de estilos positivos a través de diversas técnicas. Otra de las ventajas fundamentales de éste sistema es que nos permite, a través de la identificación del estado del yo de los subordinados, determinar el estilo de liderazgo más apropiado.

### **Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional implica un proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio discontinuo en el estado actual y el funcionamiento del total de la organizacional. Este cambio estará impulsado por una visión basada en el conjunto de creencias y valores que obliga a los miembros a pensar y percibir en forma diferente y a desempeñar nuevas acciones y papeles organizacionales.

Estos líderes son visionarios impulsados en forma interna y su propuesta de cambio persigue lo que es correcto para el grupo, motivando las acciones y el poder del líder. Un líder transformacional habrá de elaborar planes de acción y movilizará a los seguidores tras su visión, existiendo también una actitud desinteresada de aceptación y un deseo firme de promover un cambio profundo y significativo, así como el desarrollo de cada uno de los colaboradores.

No es suficiente la simple pertenencia al grupo sino la interdependencia y necesidad de colaboración para lograr que un equipo alcance con eficiencia el objetivo propuesto.

## **El Liderazgo y el Trabajo en Equipo**

Trabajar en equipo significa que todos los integrantes de un equipo cooperan de la misma manera, haciendo cada uno su máximo esfuerzo por el bien común del equipo.

Como lo que gana el equipo se reparte en forma igual entre sus integrantes, es justo y necesario que cada uno de ellos aporte al equipo lo mismo que los demás. Para que pueda ser así, todos los integrantes deben tener el mismo derecho de voz y voto. Es decir, no solamente se vale que cada quien aporte lo suyo, sino que es necesario que lo hagan en lo que atañe a la vida del equipo; estamos hablando de opiniones, dudas, conocimientos, experiencia, cooperación, entusiasmo, esfuerzo, etc.

Un grupo con un líder difícilmente forma equipo porque por definición éste decide qué hacer e impone sus decisiones. Esto es regresar (o, más bien, no salir de ahí) al sistema tradicional de mando de los sistemas lineales de producción. Las responsabilidades ya no son compartidas y los esfuerzos tampoco. Ya no hay siquiera la necesidad de tener consenso. Es un sistema de adhesión y obediencia, más no de cooperación voluntaria.

Con un buen líder, cualquier grupo funcionará, pero nunca podrá llegar a funcionar como un equipo de trabajo integrado. Siempre faltará el ingrediente adicional del trabajo en equipo, que se llama "sinergia".

El producto es mayor a la suma de las individualidades. Comúnmente, la sinergia provoca un incremento de eficiencia del orden mínimo del 20%. Es cierto que si los integrantes no logran trabajar en equipo, no hay sinergia. Pero en la medida en que el grupo se va integrando, el trabajo

en equipo se hará notar y la sinergia también. Existen bastantes casos que demuestran hasta un increíble 40 ó 50% de incremento de eficiencia extra del grupo. No hay duda de que la sinergia es la reserva de poder del trabajo en equipo.

El liderazgo individual tiende a contraponerse al trabajo en equipo y llega a ocasionar que éste renuncie a esa capacidad de eficiencia extra que sucede gracias a la sinergia. Pero los méritos del trabajo en equipo no se limitan a la sinergia y todos ellos se pueden ver menguados en beneficio de una sola persona.

El liderazgo es indispensable para coordinar a un grupo de personas cuyas funciones son individuales e interdependientes. Pero en un equipo de trabajo, lo que importa es el resultado y no quién hace qué operación. Aquí, todos dominan varias funciones y todos son capaces de coordinarse entre sí en cada posición. Es más, un equipo bien entrenado resuelve mucho mejor sus problemas de lo que lo haría un líder auto designado.

Debemos tener cuidado, entonces, de no fomentar el liderazgo. De hecho hay liderazgos en los módulos, pero éstos se originan, en general, en experiencias individuales anteriores a la formación del equipo, el cual los aprovecha en su momento, como la experiencia de cualquier otro integrante, obteniendo así liderazgos compartidos.

El fuerte liderazgo individual no ayuda al equipo porque tiende a crecer por sí mismo. Perdemos así, no solamente un buen porcentaje de eficiencia extra, sino que además se inhibe la capacidad de crecimiento y desarrollo de muchas personas.

En la actualidad, las teorías que más se utilizan al hablar de liderazgo son la teoría del liderazgo situacional, la teoría del liderazgo transformacional versus el liderazgo transaccional y la teoría del liderazgo visionario.

La primera de estas teorías, la teoría del liderazgo situacional defiende que no existe un único tipo de liderazgo que sea eficaz en todas las situaciones. Cada líder tiene un tipo de liderazgo determinado pero un buen líder debe saber utilizar los distintos tipos de liderazgo, y además debe saber utilizarlos en función del grado de madurez por el que pase el equipo, es decir, cuando el equipo tiene un grado bajo de madurez va a necesitar que el líder le guíe, que sea él quien tome las decisiones que conciernen al grupo, etc. Conforme el grupo vaya madurando va a necesitar que el líder ejerza un tipo de liderazgo en que la guía del líder sea menor ya que el grupo es más autónomo. En el momento en que el grupo es quien tome las decisiones, el líder debe actuar como un miembro más del grupo.

El liderazgo transaccional centra su atención en los intercambios interpersonales que se origina entre el líder y sus seguidores; se refiere a la suplencia habitual entre el líder y los colaboradores en situaciones cotidianas y estables del trabajo diario. Los líderes transaccionales reconocen e identifican las exigencias de la tarea que hay que realizar con el fin de que sus subordinados alcancen los resultados deseados.

El liderazgo transformacional lo ejercen aquellas personas que defienden que es necesario realizar una transformación en la empresa en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la empresa siga siendo competitiva sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones es necesario tener en cuenta la visión de la organización, posiblemente habrá que



modificarla para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas.

Unido a este tipo de liderazgo encontramos el liderazgo visionario, que siendo una teoría diferente, en ocasiones en la literatura se consideran ambos como uno sólo. El liderazgo visionario se centra en la visión de la organización, considera que ésta debe guiar toda la actuación de la empresa, para hacer esto realidad en la mayoría de los casos es necesario llevar una transformación de la empresa. Se puede entender el por qué la literatura confunde estos dos tipos de liderazgo en muchas ocasiones ya que en ambos forma parte fundamental la visión de la empresa y la transformación de la misma, pero la diferencia es que mientras que el liderazgo transformacional busca la transformación y utiliza la visión como un medio para conseguir la primera; el liderazgo visionario lo que tiene como prioridad es la visión de la empresa y utiliza la transformación de la misma como un medio para conseguir su fin.

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar

rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen en particular por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

### **3.3 ANÁLISIS PSICOSOCIAL**

#### **EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL**

El Análisis Transaccional es una teoría de la personalidad y de las relaciones humanas con una filosofía propia que, en la actualidad, se aplica para la psicoterapia, el crecimiento y el cambio personal u organizacional en numerosos campos. Sus conceptos se expresan por medio de un vocabulario sencillo y original buscando ante todo la comprensión de los fenómenos por parte de todos (profesionales y clientes). Sus modelos de análisis son universales. Sus explicaciones son intencionadamente fáciles y próximas a las vivencias inmediatas de las personas.

#### **LOS ORÍGENES**

El Dr. Eric Berne (1910-1970), médico psiquiatra, fue el fundador, principal creador e innovador del Análisis Transaccional. Elaboró su modelo a partir de sus observaciones en la psicoterapia de grupo a principios de los años cincuenta. En su elaboración reconoce la influencia de sus maestros Paul Federn y Erik Erikson, con quienes se psicoanalizó. Siempre fue respetuoso con las teorías psicoanalíticas en las que se

formó. Se rodeó de un equipo de colegas y organizó regularmente unos seminarios en San Francisco, California, para compartir sus experiencias como terapeutas de grupo y con vistas a desarrollar un modelo de "psiquiatría social"<sup>10</sup> basada en el estudio de las interacciones entre las personas, que llamó Análisis Transaccional.

Esta investigación continuó gracias a la ITAA (Asociación Internacional de Análisis Transaccional) fundada por el mismo E. Berne y ha permitido profundizar ciertos conceptos del Análisis Transaccional o aportar desarrollos diferentes dentro de la teoría.

## FILOSOFÍA Y PRINCIPIOS DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL.

La filosofía del Análisis Transaccional, basada en la filosofía humanista<sup>11</sup>, parte del principio de que "todos nacemos bien". Berne decía metafóricamente "todos nacemos príncipes y princesas". Después en nuestras relaciones con los demás tomamos decisiones auto limitadoras con las que nos convertimos en "sapos o ranas encantadas".

El segundo principio en que se basa el Análisis Transaccional es que todos tenemos un cierto potencial humano determinado por los condicionamientos genéticos, circunstanciales de salud, y sociales de origen y procedencia, pero un cierto potencial humano, que podemos desarrollar.

---

<sup>10</sup> La psiquiatría social surge de la aplicación, en general, de los métodos de las ciencias sociales al estudio de los trastornos mentales. La salud mental, como disciplina científica nace de la aplicación del método epidemiológico, propio de la salud pública, como ciencia social, con idéntico propósito.

<sup>11</sup> Humanismo es una corriente filosófica, educativa y filológica europea estrechamente ligada al Renacimiento cuyo origen se sitúa en el siglo XIV en la península Itálica (especialmente en Roma, Venecia y Florencia). Se mantuvo hegemónica allí y en buena parte de Europa hasta fines del siglo XVI, cuando se fue transformando y diversificando a merced de los cambios espirituales provocados por la evolución social e ideológica de Europa, fundamentalmente al coludir con los principios propugnados por las Reformas (luterana, calvinista, etc.), la Contrarreforma católica y la Revolución francesa del siglo XVIII. El movimiento, fundamentalmente ideológico, tuvo asimismo una estética, el clasicismo renacentista, plasmada, por ejemplo, en un nuevo tipo de letra, la redonda conocida como *letra humanística*, imitada de la letra uncial latina antigua, que vino a sustituir poco a poco a los incómodos palotes de la letra gótica medieval.

Las limitaciones externas al desarrollo de nuestro potencial humano, y sobre todo las limitaciones internas decididas tempranamente, producen la infelicidad, la auto-limitación de las habilidades personales para resolver problemas y enfrentarnos a la vida y en definitiva la patología. De modo que yo soy responsable de mi vida y decido lo que es bueno para mí.

El tercer principio en que basa su filosofía el Análisis Transaccional es que todos podemos cambiar en pos de la autonomía y tenemos los recursos necesarios para hacerlo. Estos recursos pueden ser personales o relacionales e incluyen la posibilidad de tomar nuevas decisiones más auto potenciadoras.

### **LAS METAS DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL.**

La meta del Análisis Transaccional es la autonomía que se define por:

- La consciencia o capacidad de distinguir la realidad de la fantasía interna proyectada sobre lo que me pasa o lo que sucede.
- La espontaneidad o capacidad de expresar mis propios pensamientos, sentimientos y necesidades y de actuar en consecuencia, viviendo para sí.
- La intimidad o capacidad de abrirme al otro, estar próximo, cercano y ser auténtico con el otro con reciprocidad.

El Análisis Transaccional es un modelo decisional de la personalidad que permite:

1. Comprender como entramos en relación con los otros, lo que buscamos en nuestras relaciones y cuales son nuestras raíces ocultas que nos hacen reaccionar de manera repetitiva.

2. Sentir y tomar conciencia de qué es lo que pasa en nosotros y por tanto de que necesitamos, deseamos y de cuales son nuestras metas.
3. Actuar y tomar la iniciativa para poner en marcha los cambios personales, relacionales u organizacionales. Utilizar los Permisos, Protecciones y la Potencia necesarios para alcanzar nuestro desarrollo y evolución.

### **PRINCIPIOS DE APLICACIÓN DEL ANÁLISIS TRANSACCIONAL.**

La práctica profesional se basa en dos principios:

- La comunicación profesional - cliente ha de ser clara, directa y oportuna o pertinente a la situación. Por ejemplo en la terapia ningún nivel está excluido, ni el emocional, ni el racional, ni el de los valores personales. Tampoco está excluida ningún área del comportamiento del foco de la terapia, ni la intrapsíquica (lo que pasa dentro de nosotros, en nuestra mente), ni la corporal (lo que pasa dentro o en nuestro cuerpo), ni la conductual (el comportamiento), ni la relacional, ni la social. El lenguaje es sencillo, claro, y potente o expresivo, la jerga es limitada y compartida por el terapeuta y el cliente.

- El Análisis Transaccional es un método contractual.

"Un contrato es un acuerdo Adulto con uno mismo o con otra persona para realizar un cambio."<sup>12</sup> El contrato orienta y guía el trabajo con Análisis Transaccional. Supone un objetivo que el cliente desea alcanzar, una meta de cambio. Implica un análisis cooperativo entre ambos de la situación a resolver y de las posibles opciones y alternativas. Entraña una responsabilidad de los dos, terapeuta y cliente, pero diferenciada. El

---

<sup>12</sup> MARCONI, Juan. La psiquiatría en el cambio de siglo: psiquiatría social. *Rev. chil. neuro-psiquiatr.*, ene. 2001, vol.39, no.1, p.10-11. ISSN 0717-9227.

cliente se responsabiliza de cambiar lo que sea necesario y posible de su situación tomando nuevas decisiones, poniéndolas en práctica y usando todos sus recursos disponibles. Por su parte el Analista Transaccional se responsabiliza de cuidar el proceso, de confrontar al cliente en el momento adecuado, de apoyar cuando sea conveniente, de dar orientación cuando es oportuno, de señalar lo que observa cuando sea pertinente, etc.

Además el contrato supone un compromiso en las dos direcciones. El cliente se compromete a poner de su parte toda la energía disponible con el fin de resolver los problemas para alcanzar su objetivo, y el Analista Transaccional se compromete a proporcionar al cliente el espacio y el tiempo adecuado para que se realice el cambio, además pone a disposición del cliente sus conocimientos y habilidades con el fin de que el cliente las use para resolver sus problemas.

Todo lo anterior se desarrolla en un marco de respeto mutuo acerca de la propia valía y del potencial que todo ser humano tiene para enfrentarse a la vida y a las situaciones.

## **LOS CAMPOS DE APLICACIÓN.**

El Análisis Transaccional se utiliza principalmente en:

- Psicoterapia: individual, de pareja, de familia, en grupo.
- Orientación: personal, familiar, relacional, vocacional, etc.
- Empresa y organizaciones: consultoría, desarrollo organizacional, cultura organizacional, trabajo en equipo, dirección de personas, comunicación, etc.
- Trabajo social: exploración de recursos, apoyo y orientación social, integración y marginación, reinserción social, etc.
- Relación de ayuda: asistencial, clínica, familiar, voluntariados, etc.

- Pedagogía: educación, reeducación, orientación e integración escolar, desarrollo humano, etc.
- Formación: de padres, profesores, educadores, profesionales, vendedores, consumidores, amas de casa, adolescentes, parejas, dirigentes, etc.

### **QUÉ OFRECE EL ANÁLISIS TRANSACCIONAL.**

A cualquier persona:

- Formación básica, sencilla y clara en aspectos psicológicos esenciales como la personalidad, la comunicación, las necesidades humanas, los sentimientos y emociones, las actitudes, la dinámica de grupos, etc.
- Instrumentos útiles para explicar los comportamientos propios y de los otros para poder basar de forma sólida las estrategias de relación y cambio.
- Opciones y medios efectivos para poder dar alternativas a los conflictos que se producen en las relaciones interpersonales.
- Modelos de referencia para la observación, auto-observación y el crecimiento personal y profesional.
- Experiencias vivenciales individuales y grupales que abren nuevas perspectivas en la comunicación personal y en la solución de problemas.

A los profesionales de cualquiera de las áreas arriba indicadas:

a) De manera general:

- Una nueva perspectiva psicosocial integradora e integrable con sus conocimientos profesionales previos.
- Una serie de herramientas para el diagnóstico, intervención y evaluación de la realidad psicosocial donde se desarrolla su actividad.

b) De manera específica:

- Una organización científica, profesional bien estructurada en distintos niveles regionales: nacional e internacional.
- Un código de ética profesional común.

- Unos requisitos de formación y unos procedimientos de entrenamiento profesional comunes en prácticamente todo el mundo, en los distintos campos de aplicación del Análisis Transaccional.
- Unos cuerpos de certificación profesional independientes de la estructura política de las organizaciones.
- Una serie de publicaciones para la difusión de los avances científicos y profesionales del Análisis Transaccional.
- Una serie de Congresos periódicos para el intercambio de experiencias y avances en los distintos campos de aplicación del Análisis Transaccional.

Las organizaciones modernas deben concebirse como un equipo de trabajo orientado hacia el cumplimiento de misiones y el desarrollo de cada uno de sus integrantes.

La diferencia entre las empresas que fracasan, las que sobreviven y las organizaciones exitosas radica en gran medida en la forma cómo éstas asumen sus procesos de gestión del talento humano. En este sentido la dirección y el liderazgo que ejerzan juegan un rol protagónico, porque son los que determinan el grado de libertad que se les ofrece a los empleados para que asuman sus responsabilidades, pero también para que creen valor añadido.

El concepto de liderazgo ha sufrido una transformación importante durante los últimos años. Hoy, este se asume como una "relación de influencia" en la que tanto el líder como sus seguidores (colaboradores en el ámbito empresarial) juegan un papel relevante en la medida en que crean un valor dinámico.

El liderazgo se concibe en términos de una relación de influencia en la medida en que el líder ejerce ciertas acciones para que sus colaboradores



actúen de la manera deseada, pero se trata de un comportamiento dinámico en la medida en que la persona que ejecuta la acción influye sobre el otro.

En cualquier tipo de sociedad (incluida la empresarial), a partir de la manera en que se ejerza el liderazgo se conciben tres tipos de asociaciones según las cuales se obtienen conocimientos, acciones y resultados. Y en cada uno de estos tipos de vinculación, convergen fuerzas que condicionan su funcionamiento. Esas alternativas de relación entre directivos y empleados, para el caso de las organizaciones, se representan en diferentes modelos de la administración del talento humano.

Al interior de cualquier empresa se identifican tres tipos de liderazgo: el transaccional, en el cual la relación con los empleados se da en términos de jefe-subordinado; el transformador, de vinculación entre líder y profesional; y el trascendente en el que el responsable del mando ve a su trabajador como miembro esencial de un equipo.

Estas tres alternativas de asociación se enmarcan dentro de un esquema compartido que integra cuatro variables fundamentales en la gestión del talento humano y su aprendizaje. La manera en que se interpretan el conocimiento, la actitud, la aptitud y el resultado, así como la interrelación generada entre cada una de ellas, determina las características de la organización que se está creando.

A pesar de las diferencias nominales existentes entre las empresas, la gestión del talento (asociación con los empleados) responde a un modelo interconectado, cíclico y común a todas. En primer término, todo parte del conocimiento en abstracto. A él se llega por múltiples fuentes de información del entorno externo e interno. Son los miembros de la

organización los encargados de transformarlo a partir de la interpretación que le dan y convertirlo en actitudes frente a sus responsabilidades laborales.

Desde la actitud que se toma frente al trabajo, los integrantes se sienten motivados en mayor o menor medida y en ese mismo grado, aprenden. Todo este conocimiento se transforma en habilidades que se agrupan en el concepto noción de aptitud. Este a su vez se convierte en el factor determinante sobre la acción, que es el proceso mediante el cual se ejercen las actividades productivas dentro de la compañía.

A partir de las acciones que toman los empleados, se obtienen los resultados, sobre los cuales recae un proceso de evaluación que condiciona las decisiones futuras de los gerentes del talento. El último estadio de este ciclo de gestión y aprendizaje consiste en la aprehensión de nuevo conocimiento, lo que le garantiza a las organizaciones su crecimiento y su funcionamiento.

Visto de manera gráfica ese esquema es el siguiente:



Ilustración 5: Gestión del Talento

## **El liderazgo transaccional**

El liderazgo transaccional es con seguridad la forma más primitiva en la administración del talento, visto desde la perspectiva empresarial actual. Es definido por una relación de influencia de tipo económico en la que el colaborador interactúa con el líder únicamente por una motivación extrínseca. Es el caso más simple de una relación (dada entre jefe y subordinado), en la que el empleado realiza una acción o trabajo concreto porque se le va a dar una recompensa. La motivación del subordinado está supeditada a lo que va conseguir a cambio de lo que hace para la empresa; es la interacción propia de una relación de intercambio económico en la que el trabajador labora por su salario.

Este líder se preocupa exclusivamente por los resultados de la relación, y enfoca su labor directiva a la negociación con el empleado y a controlar o supervisar las acciones de sus colaboradores. El dirigente transaccional sólo sabe influir en el colaborador con base en una política de premios y castigos atada a la calidad del trabajo realizado. Así pues suelen ser buenos negociadores, autoritarios y hasta agresivos, de modo que obtienen el máximo fruto de la relación de influencia económica que han creado.

Desde la perspectiva del trabajador, este se interesa por el acuerdo formal y no por iniciar una experiencia de aprendizaje; mucho menos por desafiar el conocimiento y los esquemas preestablecidos porque así pone en riesgo su "recompensa". Necesitan conformarse con los requerimientos del líder en cualquier cosa que este pueda controlar formalmente, aun cuando no les guste o piense que están mal, pues no desea ser castigado.

En el esquema expuesto, la gestión del talento encuadra en una dirección

por tareas en la que el líder se limita a ordenar y mandar a su equipo. Así, el conocimiento se representa en órdenes y la interpretación de las mismas está a cargo de los subordinados. La actitud de los gerenciados es de carácter reactiva y su motivación es extrínseca. Esta puede ser positiva o negativa, caso en el cual se otorga una recompensa o negativa, en la que se procede al castigo.

En lo que tiene que ver con la aptitud, el trabajador se transforma en un talento dependiente que se limita a cumplir la orden dada por el líder. De acuerdo con este proceder, los resultados obtenidos son mínimos; los que se derivan de la ejecución de la voluntad del líder, y la evaluación mide a los trabajadores en términos de número de errores.

Este tipo de liderazgo estanca a las empresas en la medida en que sus empleados están asociados por un vínculo muy débil en el que no se comprometen con los objetivos de la empresa, no generan conocimiento y no crecen como personas. Esto deriva en un estado de inercia organizacional, que consiste en la dificultad para afrontar el cambio debido a la subordinación existente.

La asociación en el liderazgo transaccional sería la siguiente:



Ilustración 6: Asociación del Liderazgo Transaccional

## **El liderazgo transformacional**

El liderazgo transformador es definido por una relación de influencia de tipo social en la que el trabajador se asocia no sólo por una motivación extrínseca si no también por un interés personal en la labor que realiza. Este puede realizar su acción por otros motivos como por ejemplo, porque le gusta ese trabajo o porque aprende algo al hacerlo. En este caso, no busca sólo lo que le dan a cambio del trabajo, como sucede en el modelo transaccional, sino también el tipo de trabajo en sí: le interesa más si es atractivo, si es un reto, si aprende algo al realizarlo, etc.

Esta es la interacción propia de una relación de intercambio de trabajo. El líder transformador además de mirar los resultados, se ocupa también de alinear el interés del colaborador con los objetivos de la organización, y enfoca su labor directiva a crear una visión y unas condiciones de trabajo atractivas para el trabajador. Las características más importantes de este dirigente son la capacidad de negociar y controlar los resultados (como en el transaccional), la capacidad de crear una visión atractiva y la capacidad de comunicar esa visión. Es entonces un visionario y carismático, capaz de persuadir a sus colaboradores para que crean en lo que él quiere.

El líder transformador es un dirigente transaccional enriquecido que puede conseguir que los trabajadores vayan más allá de lo formalmente exigido, siempre y cuando las responsabilidades lo motiven. Sin embargo, el gran riesgo que corre consiste en que en determinado momento se puede convertir en un manipulador, dado que siempre persigue que los empleados se adhieran a su criterio a través de estrategias persuasivas.

Desde la perspectiva del trabajador, no se interesan solamente por la recompensa económica de su labor, sino que en la misma forma aboga por una experiencia de aprendizaje, asumir mayores responsabilidades y

afrontar nuevos retos profesionales. De igual forma, desea demostrar que puede actuar autónomamente y que no necesita supervisión continua de lo que hace. Mientras encuentre alternativas de desarrollo personal, aceptará los objetivos trazados por el líder. En consecuencia, es proactivo, creativo y comprometido con su proyecto.

En el esquema expuesto, la administración del talento se engloba dentro de una estrategia de dirección por objetivos en la que el líder delega responsabilidades al trabajador. En este modelo el conocimiento se expresa en términos de retos asumidos por profesionales. La actitud de los empleados es proactiva, dados los espacios que se les otorgan para crecer y sus motivación es extrínseca (espera una beneficio económico por su trabajo) y extrínseca en la medida en que el trabajo lo enriquece.

En lo que tiene que ver con las características de las habilidades que desarrolla el empleado (aptitud) la organización consigue un talento independiente que actúa por que su trabajo le facilita el éxito personal y se centra en el cumplimiento de sus objetivos. De acuerdo con esta perspectiva, el líder obtiene los resultados que ha trazado y los evalúa comparativamente; es decir en términos de competitividad.

Gráficamente, la asociación en liderazgo transformador se representa así:



Ilustración 7: Asociación Liderazgo Transformador

### El liderazgo trascendente

El liderazgo trascendente es aquel definido por una relación de influencia de tipo social en la cual el trabajador encuentra motivos para hacer su trabajo que van más allá del interés personal y que se fincan en la voluntad de que su labor contribuya efectivamente a otros.

De esta forma el empleado en la organización realiza su acción por la contribución que desde su trabajo hace a la empresa que representa su líder. Entonces, en el liderazgo trascendente la persona encuentra que su trabajo está motivado no sólo por la remuneración que obtiene y lo atractivo que le resulta sino porque a través de sus aportes ayuda a crecer y mejorar su entorno. Cuando se cultiva este tipo de relación se conforman asociaciones entre el líder y su colaborador en las que las compañías obtienen valor añadido.

El líder trascendente, es un dirigente que se interesa por los resultados y por alinear las motivaciones de sus colaboradores con las de la organización, pero que también aboga por el desarrollo de otro conjunto de motivos que lleven a los trabajadores a hacer bien su trabajo: ese

Aclarado el proceso del liderazgo, cabe agregar que, como surge de todo lo dicho, si se pretende motivar a los participantes de una organización, para lograr no sólo que entre todos se satisfagan los objetivos de ella, sino también que quienes participan encuentren en la acción beneficios para la consecución de sus objetivos individuales, se debe conseguir una cabal integración entre las metas del grupo humano y la meta de la organización.

Para esto es necesario que quienes posean autoridad formal tengan la suficiente habilidad, capacidad y sensibilidad como para erigirse en líderes del grupo humano en general.

Sin duda, el liderazgo es uno de los postulados de gestión empresarial a que hemos añadido más adjetivos (transformacional, transaccional, situacional, relacional, emocional, ético, responsable, de servicio, participativo, inspiracional, capacitador, carismático, visionario), y del que hacemos más diversas lecturas. Quizá habría que cuestionarse su significado en la nueva economía, atendiendo al perfil de los nuevos seguidores: los trabajadores del conocimiento. Surgen, en efecto, nuevos modelos de liderazgo, aunque quizá seguimos pensando, en buena medida, en los trabajadores de la era industrial.

Al llevar esta relación al marco empresarial, tenemos que pensar que los directivos-líderes tendrían que ganarse la adhesión cognitiva y emocional de sus colaboradores, tras metas u objetivos compartidos. Sin esta adhesión, podríamos hablar en las empresas de directivos, de jefes, de mandos, pero quizá no tanto de líderes. Y al hablar de ganarse la adhesión, no querría decir que los trabajadores de hoy se hayan de poner al servicio ciego de personas concretas, sino, sobre todo, de metas compartidas. No obstante, quizá no es seguro que la relación entre directivos y trabajadores de la economía del conocimiento, esté bien reflejada en el modelo líder-seguidor.



suponer que aunque las condiciones situacionales varíen, el líder a través de sus cualidades es capaz de sortear las vicisitudes.

Se determina que la actuación de los empresarios tiene un liderazgo transformacional y transaccional. Este fenómeno explica la actuación de un líder organizacional cuando tiene que hacer participe a los miembros de la organización de su objetivos para alcanzar su visión, pero tiene que negociar ciertos comportamientos a cambio es decir, tiene que pagar buenos salarios por ejemplo para que las personas trabajen eficientemente y quieran compartir su visión.

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Los líderes también deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se deben tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.

El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscará alternativas que no solo sea satisfactoria sino óptima.

Que su toma de decisiones sea gradual, directiva, analítica, conceptual y conductual.

El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando la esencia de cada uno y la flexibilidad, que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

Saber comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización, poseer capacidad para formular estrategias, identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales, fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa, rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

### 4.3 BIBLIOGRAFÍA

- ◆ ADAIR, J. (1990): Líderes, no jefes. Bogotá: Legis.
- ◆ BASS, B. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York, The Free Press.
- ◆ BASS, B. (1990): Bass & Stogdill handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York, Free Press.
- ◆ BASS, B. (1997): Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? American Psychologist, 52.
- ◆ BASS, B. (2000): Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos.
- ◆ BENNIS, W. y B. Nanus (1995): "Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz". Norma, Colombia.
- ◆ BENNIS Warren y David A. Heenan (2001): Co-liderazgo: la nueva constelación del poder. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, septiembre/octubre, número 104.
- ◆ BLANCHARD, K; Patricia Zigarmi y Drea Zigarmi (1990): "El líder ejecutivo al minuto". Ediciones Griljalbo, Barcelona.
- ◆ CIRCULO DE LECTORES (1984): Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Plaza & Janés Editores, Barcelona, 2080 págs.
- ◆ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1984). Madrid: Espasa-Calpe.
- ◆ FREEMAN, Edward. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1995, 686 págs.
- ◆ HAROLD KOONTZ, Heinz Wehrich. ADMINISTRACIÓN – Una perspectiva global – 11a Edición. Mc Graw Hill.
- ◆ MARCONI, Juan. La psiquiatría en el cambio de siglo: psiquiatría social. Rev. chil. neuro-psiquiatr., ene. 2001, vol.39, no.1, p.10-11. ISSN 0717-9227.

- ◆ SALLENAVE, Jean-Paul. LA GERENCIA INTEGRAL – No le temas a la competencia, témale a la incompetencia. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, octubre/noviembre, número 93.
- ◆ SENGE Peter (1999): Una conversación con Peter Senge: nuevos desarrollos en el aprendizaje organizativo. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, septiembre/octubre, número 92.
- ◆ WILLIAMS Marta y Byrne John (1999): Líder y mentor. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, enero/febrero, número 88.

Sítios web consultados:

- ❖ [www.cehlider.org](http://www.cehlider.org) Centro Humano de Liderazgo.
- ❖ [www.conorg.com/pa/liderazgo.htm](http://www.conorg.com/pa/liderazgo.htm) Liderazgo.
- ❖ [www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm](http://www.ctu.es/users/fetetoledo/respons-2.htm) Responsabilidad
- ❖ [www.members.tripod.es./cesjaim.es](http://www.members.tripod.es./cesjaim.es) Liderazgo.
- ❖ [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ❖ [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ❖ [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)
- ❖ [www.unamosapuntes.com](http://www.unamosapuntes.com)