

1/12/2011

CDE  
TRIBUNA  
EMPRESARIAL



NUEVAS PERSPECTIVAS DEL LIDERAZGO

LÍDERES QUE TRANSFORMAN LA SOCIEDAD  
| Yover Montoya Castillo

Este trabajo está dedicado a mi esposa Sonia Trejo y a mi pequeña Nicole Montoya.

## INTRODUCCIÓN

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 las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo son las teorías del doble factor (estudian el comportamiento del líder), estas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

En la década de los 60's, la Revolución Científico-Técnica trajo un giro profundo en el mundo de la dirección, pues los trabajadores requerían de un mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar nuevas tecnologías. Además la nueva industria demandaba que el líder desarrollara nuevos atributos sobre todo orientado hacia los recursos humanos, tales como motivación, delegación de autoridad, etc. A este estilo de liderazgo se le llamó Liderazgo Situacional, el cual como el nombre lo menciona toma la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.

Hoy en día las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

## EL LIDERAZGO

### 1.-CONCEPTO

El liderazgo definiremos como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo del mismo modo el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo tienen que tener la voluntad para aceptar las órdenes del líder, también el liderazgo tiene una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. El líder tiene la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

### 2.-CARACTERÍSTICAS DE TODOS LOS LÍDERES

- **Dedicación.-** los líderes están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca está de más enfatizar. Los líderes estratégicos reconocen la diferencia entre los medios y el fin. Las utilidades y el flujo de efectivo son medios para lograr un fin y no un fin en sí mismo. Las utilidades son los medios para que una empresa reinvierta en su futuro al costo más bajo. Debido a que los líderes poseen una visión para la compañía y están comprometidos en implementarla, deben establecer un equilibrio entre los factores de corto y largo plazo.
- **Pasión.-** Los líderes deben amar la organización y sus objetivos, deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes tienen distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único. Están orientados a los cambios progresivos y no a los cambios espectaculares. Con todo, los líderes de estilo cauteloso suelen expresar claramente sus metas e intenciones y están apasionadamente comprometidos con hacerlas realidad.
- **Credibilidad.-** Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.
- **Aptitudes extraordinarias.-** El líder estratégico debe ser el mejor en algún aspecto clave de la empresa y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente

diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la firma obtener y conservar una ventaja competitiva y, a veces, hasta injusta.

- **Flexibilidad y disposición para dejar el poder.-** El líder estratégico comprende que dado que ninguna solución es duradera, la empresa debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.
- **Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado.-** Sin un equipo, el líder no puede liderar y sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar el plan estratégico a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos.

### 3.- TIPOS DE LIDERAZGO

No existen varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas, las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

- **Líder de equipo:** es aquel que cumple los siguientes cuatro roles; primero son enlaces con las partes interesadas externas, el siguiente rol es el de mediador, el tercer rol es el de administradores de conflictos y por último son entrenadores.
- **Líder visionario:** es aquel líder que tiene la capacidad de crear y plantear una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que implique un desarrollo y mejoramiento de la situación actual para una organización o para alguna unidad de la misma.
- **Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.
- **Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

- **Liderazgo formal:** preestablecido por la organización.
- **Liderazgo informal:** emergente en el grupo.
- **Liderazgo dictador:** fuerza sus propias ideas en el grupo en lugar de permitirle a los demás integrantes a hacerse responsables, permitiéndoles ser independientes. Es inflexible y le gusta ordenar. Destruye la creatividad de los demás.
- **Liderazgo paternalista:** tiene confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez. Su labor consiste en que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos e ilusionándolos a posibles premios si logran el objetivo.
- **Liderazgo transaccional:** los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- **Liderazgo transformacional o carismático:** el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- **Liderazgo autentico:** es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás.
- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una organización u organigrama o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel organizacional para lograr objetivos en común con la organización.
- **liderazgo ejecutivo** (planeamiento, organización, dirección y control de un proyecto)
- **Líder proactivo:** este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- **Líder emprendedor:** un líder que 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 subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.
- **El líder participativo:** Es 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 subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

## ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS DEL LIDERAZGO

Las nuevas perspectivas y modelos de liderazgo son: transaccional, auténtico, transformacional y GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) liderazgo carismático- visionario y liderazgo de equipos. El liderazgo está orientado al futuro e implica influir en las personas para que se muevan del punto donde se encuentran.

### Modelo liderazgo transaccional- transformacional

Las nuevas perspectivas de liderazgo desarrolladas por Bernard Bass (1990), se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional.

- **Liderazgo transaccional**

Este tipo de modelo implica motivar y dirigir a los seguidores apelando, más que nada, a su interés personal. Establece expectativas y metas del desempeño y les proporciona una retroalimentación a sus seguidores. El poder principal de los líderes transaccionales proviene de su autoridad formal en la organización. En el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que, una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa.

Se enfocan en principios básicos de controlar, organizar y planear a corto plazo.

Hay tres componentes clave para los líderes transaccionales:

- **Proporciona recompensas contingentes:** estos líderes identifican el vínculo del logro de metas con las recompensas, intercambian promesas y recursos a cambio de

apoyo, convienen acuerdos satisfactorios y ofrecen elogios por el desempeño exitoso.

- **Muestra una administración activa por excepción:** los líderes supervisan de forma activa el trabajo y aplican métodos correctivos si se hace mal.
- **Hace hincapié en la administración pasiva por excepción:** Los líderes transaccionales intervienen después de que se ha presentado un desempeño inaceptable o desviaciones de los parámetros aceptados. Para tomar medidas tal vez se esperan hasta que los errores atraigan su atención. Como respuesta a un desempeño inaceptable utilizan métodos correctivos y quizás el castigo. Por lo general el liderazgo transaccional es visto como algo necesario, pero insuficiente, para desarrollar el máximo potencial de liderazgo.

Los líderes transaccionales efectivos tienen probabilidades de aplicar las siguientes cinco prácticas:

- Preguntan: “¿Qué se debe hacer?”
- Preguntan: “¿Qué es adecuado para la organización?”
- Preparan planes de acción.
- Asumen la responsabilidad de sus decisiones.
- Asumen la responsabilidad de comunicarlas.

Un líder transaccional puede tender a hacer demasiado hincapié en las metas detalladas y a corto plazo, así como en los procedimientos, reglas y políticas estándar para las operaciones; lo que puede provocar que se sofoque la creatividad y la generación de nuevas ideas. La forma pura del liderazgo transaccional sólo puede funcionar cuando los problemas y las metas organizacionales son claras y están bien definidas. Los líderes transaccionales pueden tender a no recompensar o a ignorar las ideas que no se ajustan a los planes y las metas del gerente. Se intercambia el buen desempeño por recompensas (sueldos, incentivos financieros, prestaciones y símbolos de estatus) y el mal desempeño por un castigo.

Los líderes transaccionales pueden ser bastante efectivos para guiar iniciativas de eficiencia diseñadas para reducir los costos y mejorar la productividad a corto plazo. Tienden a dirigir demasiado y están orientados a la acción. La relación entre estos líderes y quienes lo siguen es transitoria y no estar basada en vínculos emocionales.



- **liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional implica anticipar las tendencias futuras, inspirar a los seguidores para que comprendan y adopten una nueva visión de posibilidades, desarrollar a terceros para que sean líderes o mejores líderes y desarrollar una organización o grupo de modo que sea una comunidad de personas que aprenden, se enfrentan a retos y reciben recompensas. Visionarios, inspiradores, osados y éticos son calificativos que describen a los líderes transformacionales. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad

Los componentes claves de este tipo de liderazgo son:

- **Consideración individualizada:** es el grado al cual el líder se ocupa de las necesidades de sus seguidores, actúan como un mentor o coach y escucha las preocupaciones de sus seguidores. Prestan atención especial a las necesidades de logro y crecimiento de cada uno de sus seguidores. Se alienta el diálogo abierto con los seguidores y la “administración mediante un compromiso continuo” es una práctica estándar. Saben escuchar y observar. Los líderes transformacionales atribuyen facultades de decisión a sus seguidores y los supervisan por si necesitan apoyo u orientación y, por supuesto, para evaluar su progreso
- **Crea una estimulación intelectual:** es el grado al cual el líder desafía los supuestos, asume riesgos y solicita las ideas de sus seguidores. Alientan a sus seguidores para que piensen por su cuenta, siendo innovadores y creativos.
- **Proporcionan una motivación que inspira (inspiración):** es el grado al cual los líderes articulan una visión que es atractiva para sus seguidores. Por supuesto, el líder transformacional requiere algo más para fomentar el cambio. Una visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales, por lo común haciendo un llamado a las emociones y la mente de las personas. Guían a sus seguidores proporcionándoles un sentido de significado y reto. Hacen que sus seguidores se involucren en una visión del futuro que puede ser significativamente diferente del presente y que a la larga se comprometan con ella. Los líderes transformacionales son modeladores de valores, creadores, intérpretes del propósito institucional. Son

persistentes y consistentes. Su visión es tan apremiante que saben qué es lo que quieren de cada interacción. Sus visiones no ciegan a los demás, pero sí los facultan.

- **Fomenta la influencia idealizada (carisma):** es el grado al cual los líderes se comparten en formas carismáticas que hace que sus seguidores se identifiquen con ellas. El carisma implica motivar y dirigir a los seguidores desarrollando en ellos un poderoso compromiso emocional con una visión y un conjunto de valores compartidos.

El liderazgo transformacional fomenta la sinergia. La sinergia ocurre cuando las personas juntas crean nuevas alternativas y soluciones que son mejores que la que pueden crear con sus esfuerzos individuales.

### **Modelo de liderazgo auténtico**

El liderazgo auténtico se refiere a las personas que se conocen y comprenden a sí mismas, saben qué creen y qué valoran y actúan conforme a sus valores y creencias mediante una comunicación abierta y honesta con sus subordinados y con otros. Los subordinados están más dispuestos a confiar en el líder auténtico y a seguirlo. Estos líderes pueden ser directivos o participativos. Los líderes auténticos generan credibilidad y se ganan el respeto de sus seguidores, alentando y respetando diversos puntos de vista. Tratan de fomentar las relaciones de colaboración y confianza con los seguidores, clientes, accionistas y otros grupos de interés. Transmiten un deseo genuino de servir más que de controlar. Se esfuerzan para encontrar formas de atribuir facultades de decisión a los empleados, haciendo la diferencia. Reconocen y valoran las diferencias en las metas y competencias y tienen la capacidad y el deseo de identificar los talentos implícitos en los subordinados y de ayudarlos a desarrollar puntos fuertes y competencias que pueden funcionar.

Componentes claves del líder auténtico:

- **Estimula la identificación del seguidor:** los líderes auténticos influyen en las actitudes y conductas de sus seguidores, lo que a su vez afecta en forma positiva su dignidad y amor propio. Los líderes auténticos ayudan a sus seguidores a vincular sus puntos fuertes con un propósito o una misión comunes. Esto se logra al guiar con el ejemplo y establecer altos estándares de honestidad e integridad. Son abiertos, positivos y sumamente éticos. Hay una orientación, líderes y seguidores, en hacer “lo que es correcto y justo”. Los líderes auténticos se identifican con los seguidores siendo directos, discutiendo las limitaciones de ambos y fomentan

constantemente el crecimiento de sus seguidores. Los líderes saben que tienen que actuar con responsabilidad, con ética y en beneficio de otros. Los seguidores llegan a identificarse con los líderes y con la misión de la organización.

- **Crea esperanza:** los líderes auténticos crean una motivación positiva para sus seguidores, fomentando el establecimiento de metas y ayudándolos a identificar la forma de alcanzar sus metas. Esperanza implica la fuerza de voluntad (determinación) de una persona y el poder de avanzar para alcanzar las metas.
- **Refleja confianza:** los subordinados confían en los líderes auténticos. La confianza se logra aplicando una comunicación más abierta, compartiéndoles a los seguidores información y críticas y siendo abiertos con ellos.
- los líderes hacen que los subordinados alcancen sus metas a través de sus propios pensamientos.
- **Incrementa el optimismo:** los líderes al mostrarse optimistas, estimulan a los subordinados para que también lo sean.

### **Modelo GLOBE**

El modelo de liderazgo global y efectividad del comportamiento organizacional (GLOBE) examina las interrelaciones entre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo organizacional. El modelo GLOBE se basa en datos de más de 17,000 gerentes en casi 1,000 organizaciones en 62 sociedades. Aborda las cualidades del liderazgo dentro de esos grupos generales y hace recomendaciones sobre la forma en la cual los gerentes deben hacer negocios en grupos culturales diferentes de los suyos.

Estas son algunas definiciones importantes del modelo GLOBE:

- ✓ **Liderazgo organizacional:** la capacidad de una persona para influir en otros, motivarlos y capacitarlos con el fin de que contribuyan a la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros.
- ✓ **Cultura de la sociedad:** los motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados compartidos de acontecimientos significativos que resultan de las experiencias comunes de los miembros de las colectividades y que se transmiten a través de las generaciones.

Conforme a este modelo, las personas tienen creencias, convicciones y supuestos implícitos acerca de los atributos y conductas que distinguen a los líderes de los demás.

Las dimensiones de la cultura son nueve y donde cada una se define en dos formas: prácticas (o “como es”) y valores (o “debiera ser”). Las prácticas reflejan las realidades cotidianas de quienes responden. Los valores reflejan sus aspiraciones e ideales. Estas son las dimensiones culturales del modelo GLOBE:

- ❖ **Asertividad:** el grado al cual los individuos son osados, enérgicos, dominantes, dispuestos a las confrontaciones o exigentes en sus relaciones con otros.
- ❖ **Colectivismo de grupo:** el grado al cual los individuos expresan y demuestran orgullo, lealtad y cohesión hacia sus organizaciones o familias.
- ❖ **Colectivismo en la sociedad:** el grado al cual las prácticas institucionales organizacionales y de la sociedad alientan y recompensan la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva.
- ❖ **Orientación al futuro:** el grado al cual una sociedad alienta y recompensa las conductas como planeación, inversión en el futuro y demora de las recompensas.
- ❖ **Equidad de género:** el grado al cual una sociedad minimiza el trato diferencial entre hombres y mujeres, por ejemplo por medio de iguales oportunidades, basándose en la capacidad y el desempeño.
- ❖ **Orientación humana:** el grado al cual una sociedad u organización alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, atentos y amables con otros.
- ❖ **Orientación al desempeño:** el grado al cual una sociedad alienta y recompensa a los miembros del grupo por el mejoramiento en su desempeño, la excelencia, los estándares altos y la innovación.
- ❖ **Distancia al poder:** el grado al cual los miembros de una sociedad aceptan y aprueban la distribución igual o desigual de la autoridad, el control y los privilegios de la condición social.
- ❖ **Evasión de la incertidumbre:** el grado al cual una sociedad, organización o grupo se basa en normas sociales, reglas formales y procedimientos formales para mitigar a lo impredecible de los acontecimientos futuros.

Efectos de la cultura en el liderazgo, el modelo GLOBE hace hincapié en el papel fundamental de la cultura de la sociedad por medio de sus valores y creencias para comprender qué estilos y prácticas de liderazgo consideran los subordinados que son efectivos y deseables. Los siguientes son algunos de los hallazgos de GLOBE sobre las relaciones entre cultura y liderazgo:

- Los valores y prácticas culturales de la sociedad afectan a lo que hacen los líderes.
- Los valores y prácticas culturales de la sociedad afectan a la cultura y las prácticas organizacionales.

- La cultura y las prácticas organizacionales también afectan a lo que hacen los líderes.
- La aceptación de un líder entre sus seguidores es influida por la interacción de los factores culturales y organizacionales en relación con los atributos y conductas del líder.
- La efectividad de un líder es influida por la interacción de los atributos y conductas del líder en relación con los factores organizacionales y culturales.

Dimensiones del liderazgo GLOBE, el modelo GLOBE tiene seis dimensiones de liderazgo:

- Carismático/basado en el valor, visionario, inspirador decisivo, tiene integridad.
- Orientado al equipo; colaborador, diplomático, considerado.
- Autoprotector; egocéntrico, consciente de la condición social, guarda las apariencias.
- Participativo; democrático, delegador, valora las necesidades del grupo.
- Orientado a lo humano; modesto, ayuda y muestra empatía hacia los demás.
- Autónomo; individualista, independiente, único.

El liderazgo transcultural: implica encontrar soluciones en una forma que permita que los miembros de diversas culturas implementen las decisiones.

Como hemos visto en este capítulo y los demás que las organizaciones y el entorno de las empresas están en constante y es por eso que el liderazgo también está cambiando mucho. Creo que ahora se le da más importancia al empleado porque ahora se le comprende más y le dan más autoridad al empleado lo cual los motiva a seguir trabajando. Estos nuevos modelos de liderazgo se me hacen muy buenos por eso que le dan mucha importancia al trabajador.

### **1. Liderazgo carismático- visionarios:**

Esta referida en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del autosacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación”. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Los líderes carismáticos transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es

decir, a sus valores y a su identidad personal. El análisis más completo identifico cinco características de los líderes carismáticos:

- ✓ **Tienen una visión:** Una visión es “un futuro realista, creíble, atractivo para la organización”. Una visión “correcta” es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Por el contrario, una visión “errónea” puede causar graves daños a una organización.
- ✓ **Habilidad de comunicar esa visión:** Los líderes carismáticos necesitan expresar públicamente su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos.
- ✓ Disposición de tomar riesgos para alcanzar esa visión
- ✓ Sensibilidad ante las limitaciones ambientales
- ✓ Las necesidades de los seguidores y comportamientos que están fuera de lo común

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral.

El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo y rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y autoeficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan. Los líderes carismáticos aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, que da a su vez a los seguidores un sentido de “crecimiento y desarrollo”, que representan contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

- **Liderazgo visionario**

Es la capacidad de crear y articular una visión realista atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional. En términos de percepción se debe creer que la visión es alcanzable por tanto siendo un reto, debe ser factible. Esta visión si se elige y se implementa adecuadamente, es tan energizante que en efecto arranca el futuro al dar lugar a que las habilidades, los talentos y los recursos lo hagan posible.

La visión de una organización debe ofrecer imágenes claras y atractivas que saquen provecho de las emociones de las personas e inspiren entusiasmo por perseguir los objetivos de la organización. Debe poder generar posibilidades que sean inspiradoras y únicas y que ofrezcan formas nuevas de hacer las cosas que sean claramente mejores para la organización y sus miembros. Las visiones que se comunican de manera clara y contienen imágenes poderosas se adoptan con facilidad.

- 2. Liderazgo de equipos:** el rol de un líder de equipo es diferente de la función tradicional del liderazgo. Es el reto de aprender habilidades como la paciencia para compartir información, confiar en los demás, ceder autoridad y saber cuándo intervenir. Los nuevos líderes de equipo querría conservar demasiado control en un momento en el que los miembros del equipo necesiten más autonomía, o bien abandonar a sus equipos en el momento que necesiten apoyo y ayuda. Una particularidad del trabajo en equipo es el mentor que sería algo así como el empleado mayor que patrocina y apoya un empleado con menos experiencia. Otra particularidad es el liderazgo de uno mismo que son aquellas personas que se fijan metas personales, se dirigen y se esfuerzan, a su vez hace que otros también cumplan sus metas, estimulan el hábito de recompensarse, se dota de pensamiento positivo, y alientan la autocrítica.

Una forma más significativa de describir el trabajo de un líder de equipo es enfocarse en dos prioridades:

- Manejar los límites externos de un equipo
- Facilitar el proceso del equipo

Estas prioridades implican cuatro funciones del liderazgo específicas:

- ❖ Administrador de conflictos
- ❖ Capacitador
- ❖ Enlace con los grupos externos
- ❖ Encargado de resolver problemas

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 comprobamos 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.

### **3. Liderazgo participativo**

Es 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 subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras, es decir consulta a sus colaboradores y pone en práctica sus sugerencias antes de tomar una decisión.

### **4. Liderazgo Autónomo:**

Es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual, compasivo y generoso. Solo una vez que se lidera la propia mente se puede liderar a los demás. 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 está muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empowerment movement (planteado anteriormente). En fin, 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.

Hoy en día se propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, haciendo más allá del pensamiento racional.



## 5. Liderazgo Orientado a lo humano

El nuevo líder debe ser consciente 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.

## **6. Liderazgo Moral**

El liderazgo no necesariamente está ligado a la ética, Hitler era un líder pero no tenía moral, lo fue también Martin Luther King, JF Kennedy y FD Roosevelt entre otros, al menos estos últimos tenían insuficiencias morales. Sin embargo hay un detalle, no se puede ser líder transformacional que contribuya a una sociedad armónica y justa sino se tiene ética. Entonces definimos que los auténticos liderazgos van por esta vía, de trascender en la historia de manera positiva. Para este caso el liderazgo no es ajeno a los valores. Antes de juzgar que un líder es eficaz, debemos considerar los medios que se valió para alcanzar sus metas y contenido moral de estas.

Un líder no es solo a su tiempo sino también en su espacio donde se expresa la cultura: “no escogen su estilo libremente, sino que están constreñidos por las condiciones culturales que esperan sus seguidores”.

## ¿CÓMO CONVERTIRSE EN UN LÍDER EFECTIVO?

Un buen líder trabaja en equipo y en beneficio para todos, no para sí mismo. El liderazgo influye en la organización para lograr el éxito. El liderazgo implica ser capaz de movilizar y desarrollar ideas y visiones viviendo los valores que las apoyen y transmitirlo a los demás para que también adopten lo mismo y los tomen como suyos. El líder es el que toma las decisiones difíciles, los administradores o gerentes se dedican a crear orden y consistencia en el trabajo para sus empleados.

Para ser un líder se necesita aprender buscando la manera de realizar cambios que se requieran en la organización. Algunas de las diferencias entre el liderazgo y la administración son la capacidad del líder para mirar hacia afuera y enfocarse en la gente, y del administrador para mirar hacia afuera y enfocarse en las cosas.

La dirección del líder va conforme a una visión para crear un futuro, la del administrador es mejorar el presente con planes operativos. Los líderes se asocian con los empleados, delegan el trabajo y se manejan por confianza para el desarrollo, mientras que los administradores son los que subordinan, controlan, coordinan y los dirigen.

El método de operación de un administrador es hacer correctamente las cosas, manejar el cambio y sirviendo a la administración superior, los líderes buscan la eficacia en vez de la eficiencia, haciendo las cosas correctas, creando el cambio y sirviendo a los clientes y consumidores

El liderazgo está orientado al futuro e implica influir en las personas para que se muevan del punto donde se encuentran a otro lugar. Se necesita tener la capacidad de vivir el momento y no sentirse abrumados por el pasado, se aprende de la experiencia. Algunos líderes trazan cursos que no se han realizado antes, esto es bueno para un líder creativo.

Dos cuestiones pertinentes para convertirse en un líder eficaz son:

- ❖ La capacitación.
- ❖ Reconocer que a veces ser un líder eficaz significa no liderar.

**La capacitación:** las organizaciones de todo el mundo gastan miles de millones de dólares en la capacitación y el desarrollo del liderazgo, esto se realiza por que se sabe que no todas las personas tienen lo que se necesita para ser un líder, además las organizaciones pueden descubrir que los que los individuos con niveles más alto de un rango llamado motivación para guiar son más receptivos a las oportunidades de desarrollar el liderazgo. Las personas pueden capacitarse para desarrollar una comprensión de los temas de contenido importante para las visiones efectivas. También se les puede enseñar habilidades como la confianza y tutoría.

**Sustitutos del liderazgo:** a pesar de las creencias de que un estilo de liderazgo siempre será efectivo sin importar la situación, el liderazgo quizá no siempre sea importante. Las investigaciones indican que en algunas situaciones, el comportamiento que presente

un líder es irrelevante. En otras palabras, ciertas variables individuales, laborales y organizacionales pueden actuar como sustitutos del liderazgo. Con lo que se niega la influencia del líder. Por ejemplo las características de los seguidores como la experiencia, la capacitación la orientación profesional y la necesidad de independencia pueden neutralizar el efecto del liderazgo.

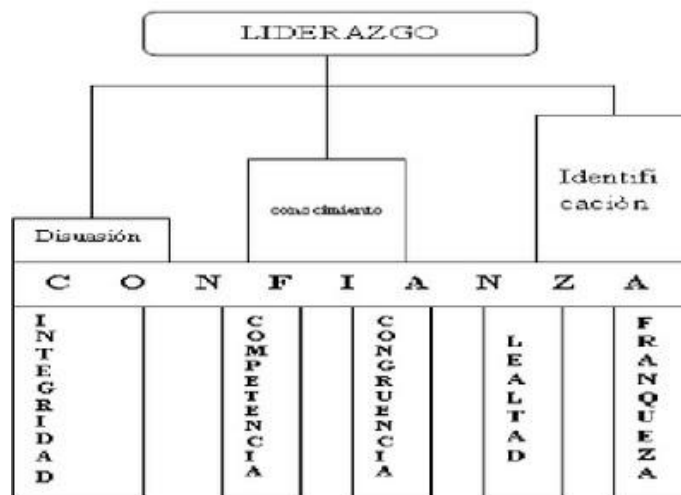
## DESARROLLO DE LA CONFIANZA

Hoy en día una consideración muy importante para los líderes es la construcción de la confianza y la credibilidad. Para ello analizaremos estos dos terminos.

El componente principal de la credibilidad es la honestidad. La honestidad es esencial para el liderazgo. Además de ser honestos, los líderes creíbles son competentes e inspiradores, son capaces de comunicar su seguridad y entusiasmo. Así los seguidores juzgan la credibilidad de un líder en términos de su honestidad, competencia y habilidad para inspirar.

La confianza se define como la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder. Los seguidores que confían en un líder están dispuestos a ser vulnerables a las acciones de un líder porque confían en que nadie abusara de sus derechos e intereses. Se han identificado cinco dimensiones que forman el concepto de confianza:

- ✓ Integridad
- ✓ Competencia
- ✓ Consistencia
- ✓ Lealtad
- ✓ Apertura



## EL EMPOWERMENT

Conocida también como el otorgamiento de facultad de decisión. Consiste en dar a los empleados un tipo de poder de decisión.

Una razón para que las organizaciones estén otorgando facultades de decisión a los empleados es la necesidad de decisiones rápidas por parte de las personas que tienen más conocimiento sobre los asuntos, a menudo quienes están en los niveles más bajos de las organizaciones. El empowerment no es una respuesta universal, puede ser benéfico si los empleados cuentan con los conocimientos, las habilidades y la experiencia para hacer su trabajo de manera competente.

## LOS LÍDERES Y EL PODER

El poder es la capacidad que tiene el líder para influir en las acciones o decisiones de trabajo. Jhon French y Bertram Raven identificaron cinco modalidades del poder.

- **El poder legítimo:** poder que posee una persona como resultado de su posición en la jerarquía organizacional formal; se le conoce también como autoridad.
- **El poder coercitivo:** es una facultad que depende del temor, la gente reacciona ante este poder por temor a los resultados negativos que podrían presentarse si se negara a acatarlo. El gerente o líder, es natural que disponga de algún poder coercitivo, teniendo facultades para suspender o rebajar de categoría a los empleados.
- **El poder de recompensa:** las personas se pliegan a los deseos o las instrucciones de otros porque así obtienen beneficios positivos; por lo tanto, la persona que puede distribuir recompensas que otros consideran valiosos detentan un poder sobre estos.
- **El poder del experto:** es la influencia que tiene una persona en virtud de la pericia, habilidades especiales o el conocimiento.
- **El poder referente:** consiste en el hecho de que una persona tenga poder porque posee recursos deseables o rasgos personales admirables. Si usted es una persona a la que admiro y con la cual me identifico, podrá ejercer poder en mí porque mi deseo será complacerlo. Este poder surge de la admiración que sentimos hacia otra persona y el deseo de llegar a ser como ella.

## DIFERENCIA ENTRE GERENTE Y EL LÍDER

<b>GERENTE</b>	<b>LIDER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El gerente administra</li><li>▪ El gerente Es una copia</li><li>▪ El gerente mantiene</li><li>▪ El gerente se concentra en el sistema y en la estructura</li><li>▪ El gerente se basa en el control</li><li>▪ El gerente tiene una visión de corto plazo.</li><li>▪ El gerente pregunta cómo y cuando</li><li>▪ El gerente tiene los ojos en los resultados.</li><li>▪ El gerente acepta el estatus quo.</li><li>▪ El gerente es el clásico buen soldado.</li><li>▪ El gerente hace las cosas correctamente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ El líder innova</li><li>▪ El líder es el original.</li><li>▪ El líder desarrolla.</li><li>▪ El líder se concentra en las personas.</li><li>▪ El líder inspira confianza.</li><li>▪ El líder tiene una perspectiva de largo plazo.</li><li>▪ El líder pregunta qué y porque.</li><li>▪ El líder ve hacia el horizonte.</li> <li>▪ El líder lo transforma.</li><li>▪ El líder es su propia persona.</li> <li>▪ El líder hace lo correcto</li></ul>

## CONCLUSIONES

- las empresas deben llevar el proceso de liderazgo basándose en la teoría que más se adecue a sus necesidades.
- Todos los modelos de liderazgo son susceptibles de mejorar, pero la única manera de saberlo es el proponerlos y aplicarlos.
- Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento.
- El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez.
- Un líder exitoso será aquel que es claramente consciente de estas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión, a los individuos y al grupo con el que se relaciona; a la compañía y al amplio medio social en el cual actúa.
- El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas