

UNIDAD II
NUEVOS ESTILOS GERENCIALES
LECCIÓN 4

Dra. Elizabeth Alves

Lección 4

Liderazgo

Introducción

Muchas veces nos hemos preguntado cuál será la diferencia entre un gerente competente y responsable que carece de liderazgo y un verdadero líder organizacional que logra importantes resultados, independientemente de su ubicación en la estructura jerárquica. Parecería que formar gerentes con liderazgo es una importante misión para lograr el cambio efectivo en las organizaciones de hoy.

En presente lección pertenece a la unidad II sobre Nuevos Estilos Gerenciales se trata de identificar los distintos modelos de liderazgo que prevalecen en la actualidad y especialmente en el movimiento tecnológico, para trasladarlas al campo educativo.

Para el logro de este objetivo en una primera parte se presenta un material que debe ser leído y analizado por el estudiante a fin de favorecer la obtención de los conocimientos básicos que se requieren para la comprensión del tema, esta lectura podrá ser complementada con otras sugeridas en el material o por iniciativa del estudiante, posteriormente se presentan unas actividades para ejercitar la comprensión del tema tratado y facilitar el proceso de síntesis. Al finalizar la lección se especifica la evaluación de la misma.

Liderazgo en las organizaciones

Según Ramírez, J. y Lozano, B. (1997), todas las teorías del liderazgo comparten elementos comunes.

1. El liderazgo como manifestación de un tipo singular del poder social, la influencia, definida como la capacidad de motivar cambios de conducta a los subordinados más allá que la obediencia formal.
2. Comparten un mismo método y nivel de análisis. Se parte de conceptos propios del individuo tales como preferencias, metas, valores o necesidades bajo el supuesto implícito de que la acción social es resultado de la agregación de conductas individuales.

3. Subrayan los límites del cálculo instrumental como principio suficiente para explicar la acción social y la conducta individual.
4. En todas las definiciones y tipologías del liderazgo están presente (explícita o implícitamente) algunas de las características esenciales del dominio carismático, tal como la idea de lo extraordinario en el sentido de no ser accesible para todos.

Partiendo de este primer análisis hemos decidido incorporar dos lecturas básicas: la primera en un artículo de Faviola Vidrio Rodríguez, sobre las Nuevas formas de Liderazgo, el cual se reproduce en su totalidad de manera textual, y la segunda en una parte del informe presentado por Enrique Ogliastri sobre el Liderazgo en Colombia: Un estudio Cualitativo, por considerar que tiene importantes aporte para el contexto actual y el objetivo de la lección.

HACIA NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO

Autora: Faviola Vidrio R.

El presente artículo tiene como propósito fundamental contrastar de manera crítica las diferentes corrientes y enfoques que sobre liderazgo se han desarrollado, incluyendo las últimas propuestas de carácter conductista representadas por el llamado superliderazgo.

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.

Particularmente se hace énfasis en el enfoque del superliderazgo que plantea la necesidad de pasar del papel protagónico del líder a una conducta de autodirección por parte de cada individuo al interior de las organizaciones.

La necesidad del liderazgo

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social, ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. Ya desde los 80, se percibía el cambio del entorno en el que los

administradores realizaban la toma de decisiones; se trataba de dos condiciones básicamente: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas. (Kotter, J.P., 1988).

Entre los múltiples tópicos que se consideran como alternativas viables para lograr la excelencia y la supremacía, particularmente en los negocios, el liderazgo vuelve a plantearse como la estrategia que permitirá a los ejecutivos y sus organizaciones llegar a ellas.

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

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

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes:

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

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

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

La conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una

excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación. (Kotter, J. P., 1988)

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

El liderazgo se aprende

Al entender el liderazgo como un proceso de conducción que puede aprenderse, se han desarrollado modelos donde se describe paso a paso lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada. En esta parte se abordan los más representativos.

Modelo de trayectoria-meta de Robert House.

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

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

Particularmente destacan dos tareas definitorias del modelo: por un lado la vinculación de las recompensas con las metas planteadas por el líder y por otro, la "ayuda" que este ofrece a los subordinados durante la ejecución de las tareas, de tal suerte que si están a la vista los beneficios que los empleados recibirán si logran las metas y el líder proporciona los elementos necesarios para la labor, se producirá la aceptación del líder y un desempeño eficiente.

Sin embargo es posible que las recompensas asignadas no cubran las

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

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

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

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

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

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

El esfuerzo teórico de atribuir clasificaciones a los estilos de liderazgo constituye un recurso para que el que dirige elija o modifique su forma particular de ejercer su influencia en los otros, lo que conduce a comportamientos diferentes, sin embargo, el análisis ha dado cuenta de que los líderes no mantienen de manera permanente y unilineal su estilo, de hecho este cambia de acuerdo con las circunstancias; esta apreciación, dió origen a los enfoques más recientes sobre el liderazgo llamados enfoques de contingencias.

Modelo de contingencias de Fiedler.

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

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

- a) La relación del líder con sus subordinados: entendido como el grado de aceptación del líder por parte de los integrantes del grupo.
- b) La estructura del trabajo: el grado de especificidad con que la tarea debe realizarse.
- c) La posición de poder del líder: identificada como las atribuciones, la influencia y el estatus derivado del propio cargo.

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

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

Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard .

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

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

Es evidente que este enfoque, que de alguna manera está orientado hacia el trabajador, deja de lado el conflicto que puede derivarse de un trato diferenciado al interior de un grupo de trabajo, además de que difícilmente la labor gerencial y el dinamismo al interior de las organizaciones permitirá una

atención personalizada de cada empleado que por cierto se encuentra en desventaja en la medida que puede de entrada ser encuadrado en una categoría diferente a la que realmente ocupa por la propia subjetividad y simpleza de esta valoración inicial.

Todas estas propuestas, tienen algo en común y es la forma en que destaca el líder como el actor principal e incluso único, a partir del cual pueden surgir las conductas necesarias y deseables para que las empresas logren sus objetivos. El líder realiza acciones para que otros los sigan, para llevar a los otros a conductas que permitan el adecuado cumplimiento de estos. De ahí que a cualquiera de estos enfoques sobre liderazgo pueda llamársele liderazgo transformacional: el líder y su conducta transforman el potencial de los empleados, la empresa y el entorno en realidades concretas que se materializan bajo su dirección.

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

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

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

El superliderazgo.

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

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

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

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

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

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

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

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

El superlíder entonces no se impone sobre la voluntad de los demás por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias, su papel es más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa. Concretamente el superlíder propicia el autoliderazgo de los empleados.

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

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

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

Queda de manifiesto en estos planteamientos que el liderazgo sigue siendo un instrumento para lograr mejores niveles de productividad y competitividad empresarial y que quienes deben ejercerlo son los directivos ya que poseen la autoridad formal para hacerlo, pero fundamentalmente, a través de una gestión participativa.

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

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

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

Como se verá más adelante el superliderazgo implica cambios sistemáticos en la conducta y los pensamientos de las personas; es decir, se basa en la formación de nuevos hábitos que, por su carácter general de aplicación, no sólo propician mejoras en el desempeño laboral sino en la vida cotidiana de los trabajadores.

En la propuesta del autoliderazgo se plantean estrategias para adquirirlo, estas son de dos tipos: De conducta y cognoscitivas.

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

1. **Fijación personal de objetivos.** Se debe propiciar que el individuo en forma deliberada y dentro de los límites que establecen los objetivos organizacionales establezca metas concretas tanto para trabajos de realización inmediata como para logros de largo plazo, de tal suerte que él mismo establezca las prioridades y defina el rumbo de su labor.
2. **Empleo de indicaciones.** Se trata de la utilización de señalamientos, enunciados o claves gráficas o escritas que recuerden y estimulen la conducta que desea establecer el empleado; deben estar asociadas a los objetivos autoimpuestos.
3. **Ensayos.** Los empleados desarrollarán el hábito de reflexionar acerca de labores importantes y practicarlas antes de su real ejecución y con ello prever los posibles problemas y sus soluciones alternativas.
4. **Autoobservación:** El trabajador observa y establece cuáles son las condiciones que le conducen a presentar conductas no deseables, en el sentido de que merman su desempeño, derivando de ello posibles soluciones o alternativas de acción. Adicionalmente se generan elementos para realizar autoevaluaciones.
5. **Recompensas autoadministradas:** Cada individuo establece para sí recompensas físicas o mentales por el buen rendimiento mostrado; esto refuerza positivamente la motivación.
6. **Castigos autoadministrados:** Aunque no son del todo recomendables, es posible que el empleado decida autoimponerse sanciones que le conduzcan a mejorar su actuación.

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

Estas acciones así como las cognitivas que a continuación se describen deben realizarse de manera cotidiana para que a la larga sean un proceso natural de hacer las cosas.

El cambio en los pensamientos puede resultar un tanto más ambicioso, pero no por ello irrealizable. La forma en que cada persona piensa de sí misma y de su trabajo constituye una influencia de suma importancia sobre las conductas que se llevan a cabo realmente.

Las estrategias para desarrollar pensamientos positivos son:

1. *Establecer recompensas naturales en los trabajos.* Una recompensa natural está estrechamente ligada a una actividad por lo que no requiere de estímulos internos o externos para motivar dicha conducta, ya que en sí misma es gratificante. El trabajo naturalmente gratificante ofrece a quien lo desempeña sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.
 - I. Sensación de competencia: Sentir que se es capaz, y tal vez el mejor, en algo es una fuerza motivadora importante aunque no se reciba gratificación externa.
 - II. Sensación de autocontrol: está asociada a la libertad o independencia que siente el individuo al realizar una labor de la manera que le parece mejor, es decir al autodiseñar el trabajo.
 - III. Sensación de propósito: El trabajo debe tener un sentido superior para quien lo hace. Es la noción de que se realiza algo importante para sí mismo y para los demás.

El papel del superlíder será ayudar a los empleados a identificar y establecer de manera precisa estas sensaciones para cada actividad.

2. *Centrar la reflexión del trabajo en las recompensas gratificantes:* Básicamente se trata de un cambio de enfoque respecto al trabajo, se pretende con ello que el trabajador al realizar una actividad ponga en el centro de su atención las sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.
3. *Crear modelos de pensamiento constructivo.* Se reconoce que existen hábitos de pensamiento normalmente disfuncionales, las

personas desarrollan una autocrítica demasiado agresiva y sus imágenes mentales son poco optimistas en cuanto su desempeño en situaciones no conocidas, de ahí que se deban modificar tales hábitos para mejorar el rendimiento.

Específicamente se trata de analizar, cuestionar y controlar las creencias, las experiencias imaginadas y la forma en que se habla con uno mismo:

- I. Modificación de creencias. La disposición mental hacia uno mismo tiene una clara influencia en la conducta. Las creencias que una persona tiene sobre sí misma se autorealizan, de ahí que se debe propiciar el cambio de creencias respecto a las capacidades y el desempeño.
- II. Experiencia imaginada. Ante cambios importantes o situaciones imprevistas los trabajadores deberán desarrollar esquemas mentales de cómo enfrentar nuevos problemas y las soluciones pertinentes.
- III. Hablar con uno mismo. El diálogo interno deberá generar una autocrítica constructiva y una mecánica positiva para no incurrir de nueva cuenta en los errores cometidos, el empleado deberá desarrollar la capacidad de un diálogo positivo consigo mismo.

Las conductas y pensamientos señalados como estrategias para el autoliderazgo, serán adquiridas por los empleados gradualmente, a través de la acción del superlíder que de manera cotidiana tendrá que estimular y reforzar las conductas de autodirección que se presenten. Básicamente el superliderazgo se centra en un modelo de influencias de carácter conductista, denominado A-B-C.

A ANTECEDENTES	B CONDUCTA	C CONSECUENCIAS
Instrucciones Objetivos Modelos	Trabajo Autoliderazgo	Recompensa Castigo

A través de instrucciones, objetivos claros y modelos de desempeño, se provoca la conducta del empleado que estará conformada por el trabajo en sí y las acciones de autoliderazgo que lleve a cabo para realizarlo, la consecuencia obtenida será contingente al desempeño como recompensa o

castigo, según el caso. El propósito central del modelo es el reconocimiento de conductas indeseables para trasladarlas a conductas deseables, es decir, la conducta-objetivo que se espera realice el trabajador. El refuerzo positivo o negativo, estará en función del grado de autoliderazgo que se manifieste en la conducta, más que del resultado del trabajo en sí, esto implica necesariamente cierto grado de tolerancia al fracaso o errores de los subordinados.

Ahora bien, para lograr el aprendizaje del autoliderazgo el líder cuenta con algunos instrumentos o herramientas:

Imitación de Modelos.

Este enfoque reconoce la importancia del aprendizaje por imitación para que los empleados adquieran nuevas conductas que les conduzcan al autocontrol.

El modelo a imitar será la conducta manifiesta y clara que el líder ejecute de manera habitual, de ahí que deba ser un autolíder auténtico, que brinde a los trabajadores un ejemplo a seguir.

Normalmente los empleados toman como referencia para el desempeño de su trabajo la conducta del jefe inmediato, más que lo que él efectivamente expresa de manera verbal, de ahí la importancia de que el líder tenga una actuación honesta y congruente con las propuestas de autodirección que se han señalado.

Establecimiento de Objetivos y Modelos de Pensamiento Productivo.

El autoliderazgo presenta como una tarea fundamental el establecimiento de objetivos personales en el marco de los objetivos de la organización, sin embargo, muchos trabajadores no saben cómo hacerlo, de ahí la necesidad de que el líder posibilite el aprendizaje en ese sentido.

Entonces, el aprendizaje será gradual, y se deberá poner énfasis en la especificidad del objetivo, su nivel de dificultad y el nivel de participación de cada persona. A través de la repetición, se deberá conseguir que en la relación líder-subordinados, se transite de los objetivos asignados por el jefe sin intervención alguna del empleado, al establecimiento de objetivos autoimpuestos, donde se invierta esa relación, es decir, se presente en la definición de metas una baja participación del jefe con una intervención mayoritaria del trabajador.

En cuanto a la creación de modelos de pensamiento positivo, se trata básicamente de la conducta verbal del líder al interactuar con los otros; la tarea es expresar confianza, estimular la iniciativa y dar orientación respecto a la forma de hacer el trabajo.

En el proceso de comunicación deberá destacarse la inducción, a través del planteamiento de preguntas que lleven al trabajador a descubrir por sí mismo la forma de mejorar su labor. Las opiniones y observaciones se transformarán, de enunciados imperativos a simples cuestionamientos. El resultado será el desarrollo de pensamientos positivos sobre la capacidad e iniciativa del subordinado y la seguridad y tranquilidad que da una relación laboral sin imposiciones.

Administración de Recompensas y Reprimendas.

Para propiciar la repetición de las conductas-objetivo que se pretende impulsar con el superliderazgo, las recompensas son un refuerzo eficaz, en la medida que se administren adecuadamente.

Cambio en la Cultura Organizacional.

Dado que la labor del líder, se encuentra inmersa en la cultura de la organización, este debe hacer un esfuerzo deliberado para que los valores, el estilo y en general la filosofía de la empresa favorezcan la autonomía de los empleados, reconociendo las cualidades y potencialidades de cada persona.

Esta modificación cultural debe partir de la definición clara de las necesidades de los empleados, sus expectativas respecto a los satisfactores ambientales en que desarrollan su trabajo, para posteriormente diseñar una serie de mecanismos que articulen el esfuerzo colectivo hacia el autoliderazgo.

Diseño socio-técnico y equipos de autogestión.

Dado que el autoliderazgo implica que el trabajador maneje algún grado de autonomía en la realización de su labor, la empresa debe generar las condiciones materiales y tecnológicas que respeten y propicien este grado de independencia.

El diseño socio-técnico para el autoliderazgo implica, por un lado, que los empleados estén calificados para el trabajo en sí y que manifiesten conductas de autocontrol; y por otro, que las áreas físicas, la maquinaria y los procesos sean congruentes con la autodirección.

Por otra parte, el diseño socio-técnico conduce a la generación de equipos de autogestión. Se trata aquí de reforzar el autocontrol del grupo en la medida en que cada integrante del mismo sea autolíder. Estos grupos asumen responsabilidades colectivas y de manera consensual establecen la programación y distribución del trabajo, los premios y castigos para sus integrantes de acuerdo a su colaboración con el equipo, la evaluación del desempeño grupal, mejoras a la calidad de los productos, etc.

En este caso, el papel de líder es orientar y reforzar la autodirección del grupo y servir de vínculo o enlace con los otros grupos y otros niveles jerárquicos, para que los procesos de comunicación sean efectivos, entre otras tareas.

Como se puede apreciar, el superlíder en cualquiera de los mecanismos aquí señalados ejerce su influencia y el poder que le da el nivel jerárquico que ocupa para propiciar el autocontrol, ya sea en los individuos o en los grupos y no se centra de manera alguna de marcar objetivos, tiempos y formas de hacer el trabajo.

Esta es precisamente la aportación del superliderazgo. Las relaciones de poder al interior de las organizaciones se modifican de manera sustantiva al trasladar la toma de decisiones a quien efectivamente realiza el trabajo.

Hasta aquí lo que tiene que ver con la propuesta planteada por Manz y Sims.

Limites y alcances del superliderazgo

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

Sin embargo, existen algunas limitaciones en su implementación:

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

Por otra parte, existen antecedentes individuales tales como la cultura, la historia familiar, el nivel de escolaridad y la experiencia profesional que derivan en la conformación de grupos de trabajo heterogéneos en cuanto al grado en que cada persona puede aprender el autoliderazgo. Esto se traduce en una inversión de tiempo y recursos en la gente a largo plazo, que muchas empresas no están dispuestas a realizar.

Adicionalmente encontramos que para llevar a cabo este enfoque se requiere adecuar la operación, las áreas de trabajo y la tecnología para que estas ofrezcan condiciones adecuadas para el autodiseño del trabajo, esto obviamente implica invertir recurso que tal vez no estén disponibles. Incluso, aún teniendo la voluntad y el financiamiento para hacerlo, encontramos que la oferta tecnológica se ha centrado en facilitar y eficientar la realización de las tareas (automatización de procesos) y con ello se restringe la iniciativa y la creatividad de los trabajadores.

Las condiciones macroeconómicas imperantes en el entorno de las organizaciones también pueden constituirse como limitantes ya que estas marcan de manera importante el crecimiento, estancamiento e incluso la desaparición de las mismas, por lo que la implantación de este enfoque no es siempre pertinente en cuanto a las prioridades derivadas de la problemática económica.

A pesar de lo anterior, es preciso destacar que la aplicación del superliderazgo aporta beneficios importantes, tanto a las empresas como a los trabajadores.

En contraste, el superliderazgo, aunque requiere de la participación decidida de individuos para generar el cambio de conductas hacia el autocontrol, una vez que esto se logra en los empleados, la función del líder se centra en la orientación, coordinación y refuerzo de la autonomía de los trabajadores.

La figura del líder, ante la mirada de los autolíderes es totalmente distinta; ya no hay dependencia sino reciprocidad. Aún en el caso de que el líder promotor del cambio se supla o desaparezca, las conductas de autogestión permanecen. De ahí que el beneficio puede seguirse capitalizando ya que se integra bajo este enfoque una fuerza de trabajo autónoma, automotivada y creativa.

En cuanto al beneficio individual, las personas que se autodirigen logran mejorar sustancialmente su rendimiento y con ello tienen acceso a todo tipo de beneficios de manera inmediata; en el largo plazo tienen la posibilidad de desempeñar otras funciones al acceder a niveles jerárquicos superiores.

El autoliderazgo además, trasciende la esfera laboral y se proyecta en otros

ámbitos; las personas que se autodirigen poseen las herramientas necesarias para generar cambios al interior de la familia, los grupos políticos y sociales, etc. y con ello enriquecer la dinámica social.

Conclusiones

En los planteamientos diversos que aquí se han revisado, existen coincidencias generales que son por un lado, apoyar la explicación del fenómeno del liderazgo a partir del conductismo ya sea para el líder o para el subordinado; y por otro, que esta habilidad gerencial es sujeto de aprendizaje.

A pesar de que en los diferentes enfoques no se perfila de manera expresa al líder, se aprecia que quien pretenda serlo debe adquirir capacidades importantes tales como observación, análisis, sentido crítico, adaptabilidad, vinculación, etc., lo que nos remite de nueva cuenta al aprendizaje.

En esta revisión destaca el superliderazgo al mostrar una forma totalmente diferente de entender al líder: un facilitador de capacidades de autodirección individuales, que en lo colectivo permiten la eficiencia organizacional.

El enfoque del superliderazgo es una alternativa para restacar al interior de las organizaciones las capacidades y habilidades de todas las personas que en ellas participan, a través de la influencia de líderes que propicien la autonomía y automotivación de la gente.

En la medida que todas las personas involucradas en la dirección de las organizaciones conozcan la diversidad de alternativas para instrumentar el liderazgo, podrán elegir aquel modelo o enfoque que responda mejor a la estructura y manejo particular de su organización.

Ejercicio de Análisis 1

Con base en la lectura previa elabore un ensayo sobre el superliderazgo que no exceda a dos páginas

La diferencia entre el líder y el gerente

Autor: Enrique Ogliastri

Ogliastri (1998) considera que la función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización y establece que la diferencia entre líderes y gerentes parece nacer de los estudios y conceptualizaciones que los expertos en gerencia organizacional, especialmente de los Estados Unidos, han hecho durante los últimos años. Sobre este punto la literatura ha confluído de manera apreciable, como se verá a continuación¹.

1. Bernard Bass, durante varias décadas uno de los más reconocidos investigadores sobre liderazgo en diversas culturas del mundo, hizo una caracterización de liderazgo como "**desempeño más allá de las expectativas**" (Bass, 1985). Igualmente Kousner y Pozner (1987) también orientaron su concepción de liderazgo como "**la capacidad de hacer cosas extraordinarias en las organizaciones**".
2. John Kotter estudió los factores del liderazgo en un conjunto de empresas norteamericanas, e hizo el contraste entre el caso de una empresa donde faltaba liderazgo y su situación se agravaba cada día más, y las quince mejores empresas en la calidad de su dirección y en su capacidad para atraer y desarrollar personal con altas dosis de liderazgo (Kotter, 1988). Este autor distinguió entre el proceso de dirección de una empresa (planear, presupuestar, estructurar, controlar) y el de liderazgo propiamente dicho, que involucra **tener una visión estratégica, una estructuración flexible y una capacidad de motivar el personal**. Posteriormente el mismo autor publicó el texto titulado "Una fuerza hacia el cambio. De qué manera el liderazgo difiere de la gerencia", donde está nítidamente conceptualizada la diferencia que quiere estudiarse en esta investigación (Kotter, 1990).
3. Schein (1988, 1992) también estudió los casos de empresas de Estados Unidos, distinguió entre liderar y gerenciar, y concluyó que la función esencial de un líder es **crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización**. El autor entendió por cultura a las creencias o supuestos básicos que se comparten en una empresa, los cuales involucran tanto la visión y el entorno en que va a subsistir la organización en el futuro, como sus requisitos y problemas de integración interna. A nivel individual, Schein coincidió en señalar **la**

¹ Esta parte del material se reproduce textualmente, aunque con otra estructuración para facilitar la lectura (las negritas se las colocamos nosotros)

importancia de que un líder tenga visión del futuro y capacidad de articularla e imponerla, de ser persistente y paciente, de brindar estabilidad, de anticiparse a los problemas y las crisis, de establecer el compromiso y la participación en las decisiones.

4. Otro de los más prolíficos autores sobre gerencia y liderazgo es Warren Bennis, quien definió diez características personales y organizacionales que son necesarias para forjar el futuro: **tener un sueño o visión de futuro, tomar riesgos, acompañarse de crítica, ser optimista, estimular el disentimiento, tener expectativas altas frente a los demás, tener olfato sobre el futuro, ver las cosas a largo plazo, comprender y respetar los intereses creados, y desarrollar alianzas estratégicas** (Bennis, 1989). En un texto posterior se refiere a las limitaciones de la sociedad de Estados Unidos para permitir la emergencia y el desarrollo del liderazgo (Bennis, 1990).
5. James Liebig realizó un estudio de carácter internacional mediante entrevistas a setenta grandes líderes empresariales de catorce países, para identificar los patrones comunes y las perspectivas de estas personas. (Liebig, 1994). El estudio concluyó sobre la necesidad de desmontar el control y exceso de jerarquías en las organizaciones, el sentido del trabajo para llenar las necesidades de las personas, la función de la riqueza acumulada en proporcionar bienestar para todos, y la necesidad de que las empresas impulsen la creatividad y el pensamiento autónomo de su gente. Estos grandes líderes actuales, según el estudio, **están propiciando un cambio para darle nuevos propósitos y valores al mundo de los negocios**, lo que el autor llamó proporcionar una "visión" diferente del mundo.
6. Más precisamente en el mundo hispánico, aunque su texto no hace la referencia concreta, John Ginebra escribe un ensayo donde se caracteriza al líder como creador de futuros; observa cuatro elementos centrales en el funcionamiento del liderazgo: **los comportamientos que le dan capacidad y credibilidad ante los seguidores, la manera de crear relaciones y dependencia de personas que creen que el líder quiere su bien, darle sentido al trabajo, y estar completamente involucrado y resuelto a la acción** (Ginebra, 1994). Aunque distingue entre el "director" y el líder, este autor no cree que el líder tenga que ser alguien de éxito ni que deba tener visión estratégica: **más que alguien con visión es un visionario**. Otra diferencia del autor con la literatura angloamericana está en el mayor énfasis en elementos de carisma

personal, y menos en la autenticidad personal: sus observaciones y recomendaciones de detalle llevan a manipulaciones de imagen y actuaciones calculadas para un determinado efecto en sus seguidores.

En relación con la manera de formar líderes, este estudio dirigido por Ogliastri (1998) señala:

1. Mats Alvesson presenta una crítica a los estudios sobre liderazgo de corte empiricista, tanto cuantitativos como cualitativos, que son comunes en el imperante paradigma de los Estados Unidos (Alvesson, 1995). Sugiere ser más conscientes de la naturaleza interpretativa de los estudios, del carácter social e histórico de la investigación en ciencias sociales, y de la naturaleza constitutiva del lenguaje. Plantea la necesidad de un enfoque situacional y de realizar estudios cuidadosamente descriptivos sobre eventos que han ocurrido naturalmente, los cuales podrían interpretarse por otros de una manera distinta a la escogida por el autor.
2. Danny Cox y John Hoover plantearon el liderazgo como algo que puede aprenderse a través de la experiencia, de los errores cometidos, y nacido de una visión de líder que incluye a las ambiciones de la gente (Cox y Hoover, 1994). Los autores resaltan la creación de un equipo, al establecer metas, la planeación, mantener la moral en alto, la necesidad de ser creativos, la capacidad de resolver problemas y la mejora continua en la administración del proceso como los pasos en el liderazgo efectivo. Concluyen con recomendaciones para prepararse a ejercer el reto del liderazgo.
3. En esta dirección en los Estados Unidos han surgido multitud de programas educativos para desarrollar el liderazgo personal y organizacional. Jay Conger, un estudioso del liderazgo carismático en las empresas, escribió "Aprender a dirigir: el arte de transformar gerentes en líderes" (Conger, 1992). En esta obra el autor describe su experiencia con las cuatro escuelas para desarrollar la capacidad de liderazgo que hay actualmente en los Estados Unidos:
 - a) La del desarrollo personal, orientada al aspecto emocional del liderazgo e influida por los grupos vivenciales y el movimiento de psicología humanística, que involucra experiencias en el campo que incluyen toma de riesgos físicos y el apoyo del grupo (**outdoor training**).
 - b) El análisis conceptual, mediante la discusión de casos, videos y conferencias.

- c) La centrada en la retroalimentación o **feed back**, capacitación basada en la interacción personal en grupo para identificar habilidades y fortalezas de cada persona, lo que permite desarrollar elementos de liderazgo.
 - d) Desarrollo de habilidades, que incluye una mezcla de elementos vivenciales, habilidades de expresión y de adquirir una visión estratégica de los negocios. El texto señala la importancia que en las empresas de los Estados Unidos se le da al liderazgo organizacional y a la transformación de la gerencia en verdadero liderazgo.
4. Gómez y Dávila (1994) han realizado investigaciones en los países de América Latina en búsqueda de las contribuciones peculiares que se derivan de la práctica gerencial en estos países. Basados en el estudio en profundidad de nueve casos, ellos concluyeron que el compromiso con la organización estar allí "de cuerpo y alma" era el principal elemento común en estas experiencias; igualmente encontraron que un fuerte conjunto de valores compartidos, carisma, benevolencia, paternalismo e intuición eran otras características salientes del liderazgo en América Latina.

¿QUÉ ES UN LÍDER EXCEPCIONAL?

Según la investigación dirigida por Ogliastri, en Colombia acerca de las características de un líder excepcional se encontraron los siguientes resultados:

La discusión confluyó en las siguientes características de un líder excepcional, según se desprendió de las entrevistas:

1. Trabaja por objetivos.
2. Trabaja con la gente.
3. Convince, motiva, tiene carisma y don de gentes.
4. Infunde respeto, tiene y proyecta seguridad.
5. Es creativo.

Por otra parte el gerente normal se caracterizó por lo siguiente:

1. Se centra en lo operativo.
2. Utiliza su poder.
3. No le sabe llegar a la gente. No confía.
4. No tiene visión.
5. Busca reconocimiento individual.

Al contrastar las diferencias entre el gerente normal y el líder que obtiene resultados excepcionales aparecen algunas precisiones en el Cuadro 1.

CUADRO 1 Las diferencias entre un líder y un gerente en Colombia	
LÍDER	GERENTE
- Estratégico, ve el conjunto	- Operativo
- Visión de largo plazo	- Visión de corto plazo
- Trabaja con la gente	- Individualista
- Es flexible	- Es inflexible
- Ambicioso	- Metas normales
- Anticipa	- Vive en urgencias
- Tiene poder personal	- El puesto le da poder

Se identificaron tres elementos centrales del liderazgo excepcional (relaciones humanas y personal, visión, estilo gerencial) y tres aspectos complementarios (integridad, actuación ante una crisis y fijación de objetivos).

Relaciones humanas en la empresa. Se les describe como personas abiertas a la gente, dispuestas a escucharlos, perceptivas o comprensivas, que se preocupan por los sentimientos de la gente, que con cálidas o amistosas, tienen don de gentes y son leales a su grupo. Esto va unido o se describe como carisma, la calidad humana, el imán personal, la presencia física, personas motivadoras con el ejemplo que tienen la capacidad de

inducir a la gente a seguirlos. Además de lo anterior también se les describe como personas que tienen excelentes habilidades de comunicación, de convencer a su gente y provocar compromiso.

La política y manejo de personal de los líderes sobresalientes empieza por la selección de colaboradores: ellos saben rodearse bien, tienen criterio para escoger a la gente y son buenos conocedores de las limitaciones y potencialidades de cada uno. Otra característica que es a la vez parte del estilo gerencial es su capacidad de desarrollar al personal en el trabajo mismo: al delegar y permitir errores su gente aprende. El líder excepcional es un buen comunicador y difunde por la organización las políticas, los objetivos, las razones, los problemas que se viven en la empresa, lo cual es parte de la motivación del personal.

La visión de futuro. Los líderes saben para dónde van, son claros en sus objetivos, se anticipan y son proactivos frente a su entorno, saben establecer prioridades y tomar decisiones oportunas. Los conocimientos sobre su área de actividades o negocio son importantes para el análisis y la solución de problemas de una manera innovativa y creadora, para ver las cosas diferentes y más allá que los otros, para hacer los cambios necesarios - pues la innovación es un elemento central de la visión del futuro. La definición de estrategia a largo plazo la hacen de manera ambiciosa, son "soñadores de imposibles", decididos, que visualizan oportunidades y asumen los retos en conjunto con su equipo. Esta característica de los líderes sobresalientes se perfila de una manera más nítida en los hombres, mientras las mujeres excepcionales parecen realzar más los aspectos interpersonales, emocionales, de carisma, que son parte tanto de las relaciones humanas como del estilo gerencial que se describe a continuación.

Gerencia participativa, íntegra y creativa. Estilo gerencial o administrativo, de trabajo en grupo con sentido de equipo, el asumir los cambios con vitalidad y espíritu positivo, la capacidad de coordinar e integrar los intereses de todas las personas, ser muy estricto y exigente pero al mismo tiempo dar generoso reconocimiento al equipo y todo el crédito a quien se lo merece. La autoridad de los líderes sobresalientes en Colombia viene de abajo, ellos consiguen que la gente tenga poder ("empoderamiento"), creen en las capacidades y trabajo de su equipo, hacen autocrítica con apoyo al trabajo de los otros, consultan y animan al grupo a hacer sugerencias y cambios, motivan a asumir retos y cometer errores. Este estilo gerencial se manifiesta también en los momentos de crisis, cuando se ponen a prueba y aparecen los verdaderos líderes, de quienes se reporta que cuando recurren a la persuasión lo hacen sin imposiciones, para que la gente los siga hacia un bien común, con entusiasmo y espíritu de superación para salir adelante del problema.

Estos tres elementos aparecieron complementados por tres elementos secundarios: la integridad personal, la capacidad innovadora ante las crisis y el trabajo por objetivos.

1. **La integridad personal** comienza por la definición de un código ético y moral de trabajo; la gente siente que está actuando dentro de lo que es correcto y socialmente sano. Personalmente se les percibe como verdaderos, como auténticos: dicen la verdad y hacen lo que dicen. El líder en Colombia también guía por valores y la gente necesita creer en la sinceridad, la justicia y la consistencia de palabras y hechos.
2. **Capacidad innovadora ante la crisis:** toma decisiones rápidamente en los momentos de crisis, basadas en su conocimiento del entorno y el sector en que se mueve, tomando algunos riesgos pero con seguridad al plantear objetivos. Aún dentro de situaciones que no son críticas al verdadero líder busca nuevas oportunidades, es proactivo ante el entorno, induce una positiva sensación de urgencia; al generar renovación y transformación radicales, rompe paradigmas y acepta el cambio de manera creativa.
3. **Planteamiento de objetivos**, muy altos y estimulantes, y el inducir un sentido de responsabilidad en el cumplimiento de metas.

Ejercicio de Análisis 2

Realice un análisis comparativo de las distintas posiciones de los autores reseñados en la investigación dirigida por Ogliastri, en relación con las características de un líder excepcional y estructure una sola idea en una página.

Bibliografía

Ramírez, J. y Lozano, B. (1997). La modernización coactiva y la globalización: elementos básicos para la elaboración de un marco teórico en torno al fenómeno del liderazgo *Revista Gestión y Estrategia* [Artículo en línea]. Desde <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art10.htm>

Vidrio, F. (1995). Hacia nuevas formas de liderazgo. *Revista Gestión y Estrategia* [Artículo en línea]. Desde <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc11.htm>

Ogliastri, E (1997). Liderazgo Organizacional en Colombia. [Documento en Línea] En: <http://www.incae.ac.cr/~ogliaste/lid%20cual%2000-10.htm>

Evaluación de la Unidad

Esta parte de la unidad se evaluará con la asignación de una tarea que el estudiante deberá colocar en el espacio de tarea de moodle. Cuenta con una semana para enviar su trabajo

La Tarea que se describe a continuación no deberá exceder a tres páginas.

Tareas asignadas

1. Los ejercicios de análisis 1 y 2