

LA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Natalia Serna Casilimas

Universidad De La Sabana

Chía, Enero de 2006.

### Resumen

El liderazgo es un aspecto de suma importancia en gerencia y la administración que abarca dos grandes expectativas, la recompensa y la responsabilidad. Es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. En todos los equipos de trabajo siempre se encontrará un individuo que sobresalga por sus características. El liderazgo, necesario en todos los ámbitos humanos, principalmente en las organizaciones y en cada uno de sus departamentos. Tiene fuerte influencia interpersonal es decir, contiene dos conceptos claves como el poder y la autoridad. De esta manera es de gran importancia la incidencia del liderazgo en organizaciones para lograr un óptimo clima laboral.

Palabras Clave: Liderazgo, Organizaciones, Clima laboral

### Abstract

Leadership is a topic of extreme importance on the management and administration of a organization. Leadership includes two great expectations: compensation and responsibility. It is the process in which people are influenced enthusiastically to make a volunteer effort and achieved on time group goals. In all types of organizations there will be always an individual that excels by its characteristics. On the other hand, leadership is necessary in all human scopes, mainly in organizations and in each of its departments. It has a strong interpersonal influence: it contains two key words or concepts such as, power and authority. Finally, it is of great importance the incidence of leadership on organizations because by leadership we can obtain excellent labour situations

Key Words: Leadership, Organizations, Labour climate

## LA INCIDENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El liderazgo es un aspecto muy importante de la gerencia y la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un dirigente eficaz. Todos los líderes son administradores, pero no todos los administradores son líderes; los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de conectar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de los objetivos. La esencia de los líderes son sus seguidores. Es decir lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla, ya que las personas tienden a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Los líderes además de estar en condiciones de responder a las motivaciones de sus subordinados, también pueden favorecerles o desfavorecerles debido al ambiente organizacional que crean. La meta del líder es influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal también sería animar a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a que lo hagan con voluntad y seguridad en ellos mismos. La voluntad es disposición, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo. La seguridad es el reflejo de la experiencia y capacidad técnica que se posee. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, se posesionan enfrente de un grupo para facilitar y proporcionar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.

El liderazgo abarca dos grandes expectativas en una persona que son la recompensa y la responsabilidad. Es una cualidad que demanda decisiones y acciones, la cual infundirá un impacto de gran alcance en la gente involucrada. La influencia que se ejerza en la organización, puede facilitar el logro de metas deseadas, incentivando al equipo que genere logros y resultados favorables creando un óptimo clima organizacional.

En todos los equipos de trabajo, desde los escolares hasta los de alta gerencia en organizaciones, encontramos al menos a una persona, que sin tener la obligación de una responsabilidad, sobresale siempre por su iniciativa, visión futura de eventos relevantes, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la seguridad y congruencia con que las expresa; así mismo, se distingue por su facilidad de diálogo, comunicación con otros y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo.

Un líder es alguien que inspira, que toma decisiones que afectan a la empresa de manera positiva, y que tiene la capacidad de reunir a un equipo heterogéneo y conseguir que trabajen para lograr una meta en común. Por el hecho de ser gerentes no significa ser líder, esto es importante tenerlo claro debido a que se ha creado un paradigma sobre la base de este tratado, que hace pensar a muchos que siendo gerentes se es líder, lo cual no es cierto, no siempre se es líder y gerente, pero si se puede ser líder sin ser gerente. La efectividad del gerente para construir un liderazgo, o de un líder para mantenerlo, mejorarlo y

aprovecharlo depende de las habilidades que se deben desarrollar a medida que se extiendan las dimensiones intrapersonales e interpersonales.

### Liderazgo

“Liderazgo es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales”. Koontz, Weihrich (2001pp 530). Para un líder lo ideal sería que se estimularan a los empleados no solo habilidad a realizar bien su trabajo, sino también a que lo realicen con pasión, seguridad en sí mismos e intensidad en el trabajo. La tarea de los líderes entonces será contribuir a que el grupo alcance las metas por medio de la aplicación de sus capacidades. Según Koontz, Weihrich (2001) “Un buen ejemplo de un líder es el director de una orquesta, cuya función consiste en producir un sonido coordinado y un tiempo correcto integrando el esfuerzo de los músicos”. A lo que se refiere el autor con esto será definir como la orquesta responde dependiendo de la calidad de liderazgo del director. (pp 542)

Liderazgo es el ejercicio de la autoridad y de la toma de decisiones (Dubin,1951). Líder es la persona que genera el cambio más eficaz en el desempeño del grupo (Cattell,1951). Liderazgo es el proceso de influir en las actividades del grupo encaminadas a establecer y alcanzar metas. (Stodgill,1948).El liderazgo es una habilidad que se necesita en todas las empresas. El liderazgo se encuentra en todos los ámbitos sociales, es decir, un cabeza de familia, un alto cargo ejecutivo, directrices escolares y gubernamentales, etc. Según J.G.Garzon “Dirigir es una tarea de liderazgo

mientras que lograr el compromiso es un proceso de motivación”.(pp 283)  
Conseguir resultados satisfactorios incluyendo los valores de las personas dentro de la organización, promover el desarrollo y obtener crecimiento del personal es de gran importancia ya que se alcanzarán no logros individuales sino la suma total de los logros compartidos dentro de la empresa.

La mayoría de los problemas que se presentan dentro de una organización se dan por problemas en las relaciones entre empleados o la falta de compromiso de los mismos. Un ejemplo de esto es el trabajo en equipo. Para que una empresa funcione, y obtenga buenos resultados, debe haber una integración de todas las partes y esto no sucede cuando hay desacuerdos entre la gente, o simplemente esta trabaja por el logro de objetivos personales y no grupales. Cuando no se tiene ningún tipo de compromiso con la empresa, no se entiende que los resultados son para todos y las personas comienzan a trabajar como unidades independientes, lo que comienza a generar problemas en todos los procesos de la organización, porque el funcionamiento de esta debe estar basado en la armonía y la unión de todos estos.

Al haber desempeño de grupo dentro de una organización siempre habrá una cabeza que generalmente estará liderando a dicho equipo. “Todo indica que esta aptitud se compone de al menos cuatro importantes ingredientes: 1) La capacidad para hacer el uso eficaz y responsable del poder, 2) la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones, 3) la capacidad para inspirar a los demás y 4) la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la

respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de estas”. H.Koontz, H.Weirich (2001 pp 533). Por consiguiente, el liderazgo tendría como primer ingrediente a el poder. Después se visualiza el profundo conocimiento de los individuos, ya que, no es lo mismo conocer la teoría que practicarla y aplicarla a las personas en las distintas situaciones. Como tercer componente del liderazgo se encuentra la increíble capacidad de los líderes para inspirar y persuadir a sus seguidores y a la vez admiradores para que estos apliquen y ejecuten sus capacidades en la tarea o proyecto en proceso. Por ultimo esta el cuarto componente donde se incluye la manera de actuar del líder y el ambiente que este funda a su alrededor. Con respecto a esto, la motivación en los empleados dependerá de las expectativas personales, de las recompensas, de la tarea que se desarrollará y de los demás factores involucrados en este proceso.

Las funciones dentro de las empresas organizadas reflejan ser mas efectivas para los involucrados y fructíferas para la empresa como tal, cuando de cumplir y alcanzar resultados se trata. Según H.Koontz, H.Weirich (2001), “ El mas importante principio del liderazgo es: Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrece los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto mas demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto mas eficaces serán probablemente los líderes”. (pp 338)

Según J.Collins, J.Porras(1994), “El liderazgo se define como altos ejecutivos que muestran elevados niveles de perseverancia , que vencieron

grandes obstáculos, atrajeron a personas dedicadas, influyeron en grupos de individuos para alcanzar las metas y desempeñaron un papel clave para guiar a su compañía a través de episodios cruciales de su historia.”De esta manera vemos que muchos autores coinciden en las características y roles a los que se enfrentan los líderes para lograr liderar una empresa. (pp 213)

El liderazgo es necesario en todos los ámbitos humanos, principalmente en las organizaciones y en cada uno de sus departamentos. Es importante en todas las áreas de la administración puesto que un directivo o empleado como tal necesita conocer la motivación humana y saber como conducir a las personas, esto es ser líder. El liderazgo, fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales, es analizado a partir de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de características individuales.

R.Tannenbaum, I. Weschler y F. Massarik (1970) afirman que “El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”. (pp 167) Se debe diferenciar entre el concepto de liderazgo como cualidad personal (diferentes características personales que hacen a un individuo un líder) y el de liderazgo como función (distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa : “ El grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo según Alex Bavelas (1967) depende no solo de sus propias características, sino también de las características de las situaciones en que se encuentra”. (pp 149). El comportamiento de un líder involucra funciones como planear, informar, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular,

penalizar, etc., mediante estas cualidades tiene como objetivo ayudar al grupo, es decir permitir al grupo satisfacer sus necesidades. De esta manera podemos decir que la persona con mayor capacidad de guiar, dar mayor asistencia, una orientación clave, para que ese logre satisfacer sus necesidades tendrá mayor posibilidades de ser considerado líder.

Se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de juntar equipos de trabajo eficientes.

Según W. Glasser (1994), "Debemos olvidarnos de mandar por mandar y remplazarlo con una estrategia administrativa emprendedora, de lo contrario no podremos lograr la calidad que necesitamos. Tomando una visión global, la peor faceta de mandar por mandar es que siempre concluye en una confrontación entre trabajadores y la rama administrativa convirtiéndolos en adversarios." (pp 53)

Esto no significa que todas las estrategias administrativas de un jefe autoritario sean inefectivas, pero es menos efectiva ya que los trabajadores no ven su trabajo como satisfactorio. De esta manera, se puede decir que es más efectiva donde los trabajadores y los jefes manejan agendas similares y en donde los jefes tienen mas recompensas para dar a sus trabajadores en vez de continuos llamados de atención por resaltar.

Los gerentes emprendedores son líderes con mente abierta. Su liderazgo se basa en generar buenos pagos a sus trabajadores siempre y cuando la

compañía este logrando un incremento razonable en la productividad de la inversión inicial. Los gerentes emprendedores no se caracterizan por ser líderes de visión corta. Ellos no incrementan la utilidad reduciendo salarios o reduciendo personal, ya que ellos son concientes que al implementar estos métodos los trabajadores disminuirán su rendimiento, en lugar de incrementar, la calidad del trabajo.

Por ende, lo que los líderes de organizaciones deben hacer, para poder tener calidad en la organización es deshacerse del esquema de mandar por mandar y empezar a implementar una Gerencia Emprendedora con Gerentes emprendedores.

Según W.Glasser (1994) "Para ser mas específicos la Gerencia Emprendedora se define en los siguientes cuatro parámetros:

1. La Gerencia emprendedora involucran a los trabajadores en discusiones honestas y constantes en los aspectos de costos y de calidad del trabajo, que es necesario para que la compañía sea exitosa.
2. Gerentes emprendedores o la persona encargada deben crear exposiciones o modelos de trabajo para que los trabajadores sepan hacer exactamente lo que el gerente aspira y quiere tener.
3. El gerente emprendedor elimina la mayoría de los inspectores y las inspecciones. Este debe enseñarles a los trabajadores los roles de su trabajo de tal manera que los mismos trabajadores se convierten en sus propios inspectores para asegurarse que la calidad del trabajo esta haciéndoles caer en cuenta que los mejores inspectores de dicho trabajo

son ellos mismos ya que ellos saben cual es la calidad deseada mas que cualquier otra persona.

4. Los gerentes emprendedores continuamente enseñan a los trabajadores la esencia antes que la calidad puesto que esta, está constantemente mejorando. El deja muy claro que su trabajo primordial es el de ser facilitador. Esto significa que los esta dotando de las mejores herramientas para desarrollar su trabajo, locaciones de trabajo, y la mejor atmósfera para poder trabajar en la cual no existe la rivalidad."(pp 150)

El ambiente laboral debe generar calidez y apoyo al empleado. También, los trabajadores deben sentir plena confianza sus superiores. Los empleados deben ser motivados a realizar su trabajo con calidad, deben tener plena confianza en sus dirigentes y comprender que estos buscan bienestar tanto para ellos como para la organización. Así mismo, los trabajadores necesitan tener seguridad laboral, que sus trabajos les genere estabilidad, que la organización cuide su bienestar brindándoles un trato placentero y que este dispuesta a brindar no solamente salarios justos sino también beneficios que han obtenido a lo largo de su trabajo realizado con calidad y efectividad

La calidad es un factor de gran utililidad en el ámbito organizacional, se debe animar a los trabajadores a realizar no solo trabajos útiles para la organización sino empoderarlos a que contribuyan a generar un mejor resultado en el trabajo en desarrollo. Los dirigentes siempre deben exigir a sus subordinados realizar su labor dando lo mejor de si para lograr resultados satisfactorios.

Al obtener resultados satisfactorios en la calidad del trabajo, es la mejor recompensa para los empleados, dirigentes y para la organización como tal. Por consiguiente, los trabajadores al ver resultados contundentes se sentirán motivados y dispuestos a dar lo mejor de si para obtener cambios mayormente significativos.

Desde el primer momento en que la persona sea empleada, el dirigente encargado debe guiar su proceso prestándole su ayuda en el aprendizaje de la evaluación propia en el desempeño laboral. Posteriormente, basados en el proceso de la autoevaluación, los dirigentes deben guiar a sus subordinados a un mejoramiento continuo en la calidad de su trabajo.

Según Coleman(2004) ¿Qué hace a un líder?, Harvard Bussiness Review, los líderes más efectivos se parecen en algo fundamental: tienen una inteligencia emocional sobresaliente. Inteligencia emocional se ha definido como la capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio. Sin embargo, no es que el coeficiente intelectual y las destrezas técnicas sean irrelevantes, son importantes pero como requisitos básicos para obtener altos cargos. Pero su investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo. Sin esta condición, una persona puede tener la mejor preparación del mundo, una mente brillante, y muchas ideas inteligentes, pero aun así no le permitirá ser un buen líder.

Durante décadas se ha venido debatiendo si los líderes nacen o se hacen. Lo mismo ocurre con el debate sobre la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía,

por ejemplo, o los adquieren como resultado de sus experiencias de vida? La respuesta es que ambas alternativas están en lo cierto. Hay investigaciones científicas que sugieren la existencia de un componente genético en la inteligencia emocional. Estudios psicológicos sostienen que la crianza también desempeña un rol. Quizás nunca se sepa cuánto corresponde a cada cual, pero la investigación y la práctica demuestran claramente que la inteligencia emocional se puede aprender. Goleman, D.(2004).(pp137)

La inteligencia emocional acrecienta con el aprendizaje a lo largo de la vida, es decir, con la madurez, aunque aun así muchas veces es necesario que se reevalúen algunas características para alcanzar la conciencia emocional.

A la inteligencia emocional se le ha definido como la capacidad para trabajar con otros y la efectividad para liderar el cambio, con características de las que se compone como la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

La autoconciencia es tener comprensión de las emociones, fortalezas, debilidades y necesidades propias. Las personas que tienen autoconciencia no son ni muy críticas ni extremadamente confiadas. Es por esto que las personas con autoconciencia de si mismos tienden a planificar su tiempo y a realizar sus labores con anticipación. La autoconciencia incluye así mismo la comprensión de los valores y los objetivos individuales de si mismos. De esta manera, la autoconciencia es la capacidad de sinceridad para autoevaluarse de una manera

realista. Una persona que posea baja autoconciencia generalmente interpretan una mejoría personal como una amenaza o como un fracaso personal. Los líderes generalmente son expuestos a tomar decisiones acerca de valoraciones en las capacidades propias y de los demás, es por esto que cuando un líder logra evaluarse a si mismo honestamente genera buena dirección a si organización a la que se esta a cargo.

La autorregulación, es lo que nos permite a los seres humanos tener una constante comunicación con nuestros sentimientos. Es también lo que nos permite controlar nuestros impulsos y así mismo canalizarlos. La autorregulación es muy importante en los líderes, porque son personas que logran controlar sus impulsos y sentimientos llevándolos a generar confianza y un sentimiento de justicia ante los demás. “Quiero recalcar aun mas la importancia de la autorregulación en el liderazgo para plantear que refuerza la integridad, algo que no solo es una virtud personal, sino también una fortaleza organizacional. Muchas de las situaciones negativas que ocurren en las empresas son consecuencia de comportamientos impulsivos”. Goleman, D.(2004) (pp 8), ¿Qué hace a un líder? Harvard Business Review.

La motivación es una características que presentan generalmente los líderes efectivos, puesto que son aquellos que tienen expectativas por obtener mayores logros. De esta manera, las personas con disposición a generar mejoras siempre estarán controlando el progreso propio y el de su empresa. Es por esto que la motivación. Por consiguiente, los líderes con los rasgos anteriormente

expuestos tienden a reunirse junto a personas con características similares, forjando un óptimo clima laboral dentro de las organizaciones.

La empatía se reconoce fácilmente. “Para un líder , no es cuestión de adoptar las emociones de los demás como propias y tratar de complacer a todo el mundo, imposibilitaría la acción. Mas bien empatía significa tener en consideración los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de toma de decisiones inteligentes”. Goleman, D.(2004).¿Qué hace a un líder?. Harvard Bussiness Review (pp 9). De esta manera, la empatía es una característica clave del liderazgo puesto que incluye el trabajo en equipo, la globalización y la necesidad de mantener el talento. Dentro de un equipo se encuentran lideres, los cuales siempre deben ser capaces de apreciar y entender los aportes que tiene cada uno de este por ofrecer. Mediante la empatia los lideres han tenido la oportunidad de retener en su equipo a la personas que ellos consideren valiosas para el desarrollo de las metas planteadas. Por consiguiente la empatia es la aptitud que se tiene para tratar a las personas en sus reacciones emocionales.

Las habilidades sociales es la aptitud que se tiene para interactuar con las demás personas y de generar simpatía para así dirigirlas en la dirección deseada. La habilidad social es la última dimensión que se encuentra dentro de la inteligencia emocional. De esta manera, todas las dimensiones estarán interconectadas para lograr un final cometido que será La inteligencia emocional como tal. Las personas tienden a ser muy eficaces cuando manejan adecuadamente sus relaciones, controlan sus sentimientos y logran empatia con los demás. Así mismo la motivación también interviene dentro de la habilidad

social, ya que las personas optimistas no se debilitan ante situaciones de fracaso. Los líderes deben manejar sus relaciones eficazmente, un líder no puede ser una persona que no interactúe con otros, puesto que el tiene como misión lograr que el trabajo se realice con otras personas y en equipo.

Mediante a inteligencia emocional se logro ver que es un proceso que se puede aprender aunque requiere de tiempo y de compromiso. Por consiguiente, si se logra desarrollar una inteligencia emocional adecuada será de gran importancia dando beneficios, tanto para la persona como para la organización.

Según Irving Knickerbocker (1997), La relación entre líder y subordinados se basa en tres generalizaciones, a saber:

- a) la vida de cada individuo puede verse como una lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio.
- b) En nuestra cultura, la mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otros individuos o con grupos de individuos.
- c) para cualquier individuo no espera pasivamente que la relación capaz de proporcionarle los medios de satisfacer una necesidad ocurra de manera natural, sino que busca las relaciones adecuadas para lograrlo o utiliza las que ya existen, con el fin de satisfacer sus necesidades personales. El liderazgo que dependa en determinada situación de las ya existentes necesidades, es una relación entre individuo y grupo. El líder generalmente se ve como una guía para satisfacer las necesidades propias de los individuos. Generalmente el grupo elige un líder con cualidades (habilidades personales, relaciones satisfactorias conocimientos) que les

permita lograr alcanzar las satisfacciones propias que cada uno tiene como objetivo personal.

El liderazgo es una influencia interpersonal es decir, contiene dos conceptos claves tales como el poder y la autoridad, así mismo comprende diferentes formas de afianzar en las personas nuevos comportamientos. El tener control significa influir sobre un agente directamente obteniendo resultados exitosos, en consecuencia el poder es el potencial de influencia que una persona pueda tener sobre otra o sobre un grupo de personas. Por otra parte la autoridad, es el poder legitimo, es el poder que tiene una persona por el cargo que desempeña. Actualmente este tipo de poder es aceptado por nuestra sociedad.

#### Teorías del Liderazgo

A lo largo de la historia se han venido desarrollando varias teorías acerca del liderazgo, las cuales han sido de fuerte influencia dentro de las áreas administrativas. Según I.Chiavennato (1999) “Las teorías sobre liderazgo las han clasificado en tres grupos: Teorías de rasgos de personalidad (características determinantes de personalidad en el líder), Teorías sobre estilos de liderazgo (maneras y estilos de comportamiento adoptados por el líder) y Teorías situacionales (adecuación del comportamiento del líder a las circunstancias de la situación)”.(pp 144)

### *Teorías de rasgos de personalidad*

Un rasgo es una característica propia de la personalidad. En consecuencia según esta teoría un líder posee rasgos específicos en su personalidad que lo diferencian de otras personas, de esta manera le es mas fácil dirigir el comportamiento de las personas a cargo. “Las teorías basadas en los rasgos de personalidad del líder recibieron la influencia de la llamada teoría del “gran hombre”, sustentada por Thomas Carlyle (1910) (pp 263), para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad”.

Diversos autores han enumerado principales rasgos de personalidad que definen al líder. A continuación se nombraran rasgos que permitan identificar a un líder:

Rasgos físicos: energía, apariencia, estatura y peso.

Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.

Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.

Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

### *Teorías sobre los estilos de liderazgo*

Esa teoría estudia el comportamiento que tiene el líder hacia sus subordinados. Esta teoría se enfoca en lo que el líder ejecuta para llevar a cabo exitosamente su liderazgo. De esta manera se encontraran tres estilos de comportamiento que son liderazgo autoritario, liberal y democrático. A Partir de estos tres se plantean características para cada uno de ellos. En el autoritario el

líder tiende a fijar las directrices sin participación del grupo, el líder va decidiendo los pasos y las técnicas que se utilizaran durante la realización de las tareas, imprevistamente para los integrantes del grupo, el líder establece las tareas que cada persona debe realizar y será un líder dominante al cual se le permite halagar y desprestigiar e trabajo de cada miembro. El líder democrático permitirá la opinión de los miembros dando el validez y apoyo a la decisión, el grupo elige su forma de desarrollo a la tarea aunque pide consejos a la persona liderando, cada grupo tiene su propio criterio de elección durante la tarea en proceso, el líder mas bien busca ser un integrante mas del grupo. Finalmente el liberal dará completa libertad en las decisiones que el grupo tenga, la participación del líder es poca permite a los integrantes tomar sus propias decisiones sin intervenir si ellos no lo necesitan.

Habilidades que debe poseer un líder para ser efectivo:

Intuición: conozca sus cualidades y las de su equipo de trabajo, utilícelas. Un líder debe conocer los detalles del negocio para poder trabajar para la empresa.

Honestidad: un líder no será eficaz si sus subordinados y sus superiores no confían en él. Debe estar en capacidad de mantener sus palabras y de realizar una gestión integra y confiable, que demuestre la capacidad que posee para ocupar el cargo que desempeña y el rol que ejerce.

Seguridad: no sea un microgestor. Si sus empleados tienen la sensación de que está constantemente husmeando por encima de sus hombros, conseguirá crear un ambiente de desconfianza. Conozca lo que sucede en su empresa, pero no

presione, ni espere a sus empleados esto los decepcionará y convertirá a usted en un policía.

Sea signo de admiración: como líder, su vida pública y privada debería ser ejemplar. Adiestre con su ejemplo. Un líder que espera una determinada conducta por parte de sus empleados pero que no mantiene esa misma conducta, puede sufrir una pérdida de respeto.

También se tendrá que tener en cuenta los papeles que deben desempeñar los líderes dentro de las organizaciones. Según F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (1996/1997), "El liderazgo puede dividirse en tres funciones o actividades básicas: explorar posibilidades, alinear y delegar facultades". (pp 305). Siendo así son muchos los aspectos a los que se debe acudir cuando de liderar se trata.

Cuando se habla de explorar posibilidades se refiere al sentido más amplio de futuro, es decir, a la exploración de posibilidades que es un puente entre el sistema de necesidades y la visión de la organización con las necesidades de los clientes y de las personas interesadas en la empresa.

La segunda actividad del líder entonces sería alinear. Esta consiste en asegurar que se cumpla la misión mediante la estructura organizacional ya instituida, los sistemas y los procesos operativos de la empresa. Así mismo, que se satisfagan las necesidades de los clientes y de las personas interesadas. Por consiguiente la alineación toma lugar cuando las personas de interés para la empresa se encuentran alineadas con la misión, la visión y la estrategia de la organización.

La tercera y última actividad de un líder es la delegación de facultades. De esta manera cuando lo individual y la misión de la organización están completamente mezclados se crea una gran sinergia, permitiendo que las personas liberen talento, ingenio y creatividad que les permitirá realizar cualquier tarea que les sea impuesta para así finalmente lograr satisfacer a las personas de interés de la empresa.

“Pueden haber líderes natos, pero seguramente son demasiado poco para contar con ellos” F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (1996/1997) (pp 231). Los rasgos dentro del liderazgo no son parámetros rígidos, es decir, no tienen: personalidad para el liderazgo, estilo de liderazgo, ni rasgos de liderazgo, aunque el único rasgo de personalidad que deberían compartir los líderes eficientes es el carisma.

Los líderes eficaces generalmente se guían por cuatro características sencillas:

1. La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Algunos individuos son pensadores; otros son profetas. Ambos son importantes y necesarios. Es por esto que sin seguidores no puede haber líderes.
2. Un líder eficaz no es al que se le quiere o por el que se siente admiración. Un líder es aquel que tiene la capacidad de negrear los debidos resultados en sus seguidores.
3. Los líderes son muy visibles.
4. El liderazgo no es popularidad, privilegios, dinero, altos cargos o diplomas, es responsabilidad.

Es así como los líderes eficaces dentro de una organización no predicán, sino que actúan y generan óptimos resultados a esta. No importa en que clase de organización se trabaje, siempre se podrá visualizar y aprender sobre liderazgo, ya sean entidades públicas, privadas o no lucrativas.

#### El liderazgo y la cultura organizacional

“Una vez que una organización tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresario, se transfieren a los modelos mentales de los subordinados. En este proceso de creación de cultura tiene lugar tres modelos: (1) Los empresarios solamente contratan y conservan a los subordinados que piensan y que sienten del mismo modo que ellos, (2) adoctrinan a sus subordinados y los adaptan a su modo de pensar y sentir, y (3) su propio comportamiento es un modelo de misión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo interiorizar sus convicciones, valores y suposiciones”. F.Hesselbein et al. (1996/997) (pp 289). Es decisivo reconocer si la organización tiene éxito, y si esto es debido al líder, permitirá generar entera confianza con sus subordinados incorporándose a la cultura organizacional.

#### El verdadero liderazgo y la utilidad social

Hoy en día se habla de presidentes, altos ejecutivos, directivos, gerentes, y otros altos cargos, como de líderes. El verdadero liderazgo solo podrá ser definido dentro de un contexto social, es decir, visiones socialmente significativas y otros valores de liderazgo que deben tener como fundamento normas donde se vea beneficiada la sociedad. De esta manera no todas las visiones de liderazgo son

igualmente valiosas, algunas son mas importantes y socialmente significativas que otras.

El verdadero liderazgo deberá conducir al cambio, que se vera reflejado en mejoras sociales. Los verdaderos lideres no deben prestar su apoyo a las visiones y procesos que perpetúen o fomenten las injusticias sociales. F.Hesselbein et at. (1996/997).

El verdadero liderazgo no esta libre de adversidades: ¡es un asunto espinoso! Exige a los individuos que asuman riesgos considerables y que hagan cosas que otros no están dispuestos a hacer. El liderazgo debe ser considerado en relación a la imagen de héroe. Esto requiere que el líder se comprometa con la esencia de la vida y con sus valores mas nobles, que sea decidido a decir no a la serpiente, a aceptar los retos de las demandas perpetuamente cambiantes de la misión de una organización y a estimular a quienes están en el lugar de trabajo hacia carreras profesionales que les recompensen, las hagan sentirse realizadas y que sean productivas. F.Hesselbein et at. (1996/997). (pp 332)

El verdadero liderazgo fomenta a un cambio significativo en las vidas de las personas.

#### Eficiencia y efectividad en empleados

“Mientras los empleados tengan un alto autoestima harán el esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta impuesta” (Kenneth Blanchard, 2002 pp 58). El liderazgo incluye fuertemente a la motivación puesto que es un factor importante

en los empleados porque los induce a alcanzar un alto desempeño dentro de la organización.

“Una persona podría disfrutar de una satisfacción de su trabajo, pero contar con un bajo nivel de motivación de este o viceversa”. (Kenneth Blanchard, 2002, pp 103). Es por esto que el autor hace énfasis en la necesidad de una autoestima alta, para que el trabajador se comprometa con la empresa y de esta manera logre los resultados deseados.

No siempre es tarea de los líderes de una empresa generar incentivos que motiven a la gente, porque para que una persona escuche a los demás, debe empezar por escucharse a si misma. Si una persona no tiene autoestima, una buena actitud o una motivación personal, ningún incentivo externo la va hacer cambiar. Como ya se había mencionado, cuando uno no está seguro de si mismo, nunca va a recibir óptimamente lo que viene de afuera, entonces cualquier intento de motivación que tenga alguien de la organización va a ser totalmente desperdiciado. Cuando nuestra parte interna no funciona, se va a crear una barrera que no va a permitir ver cosas nuevas y va a crear actitudes negativas que lo que van a hacer es cerrar la posibilidad de que la persona pueda tener cualquier tipo de motivación externa.

Es importante mantener una autoestima alta en los subordinados ya que se involucran características tales como los sentimientos de auto confianza, de logro y de autosuficiencia. Es el reconocimiento de los atributos y habilidades que se poseen, que generan la necesidad de reconocimiento, aprecio y respeto por parte

de los demás, tanto en el ámbito interno como externo. Generando, de esta manera, un óptimo clima organizacional.

“Cuando se habla de efectividad, se está hablando en realidad de visión y orientación. La efectividad tiene que ver con el centrar energía de la organización en una dirección particular. Cuando la gente habla de la eficiencia están hablando de sistemas y procedimientos: de la forma en que se hacen las cosas” F.Hesselbein et al. (1996/1997pp 259). Las organizaciones que generalmente no saben para donde van son empresas que no muestran ser eficientes ni efectivas, no están tan bien distribuidas ni organizadas como para generar resultados satisfactorios a esta.

Hoy en día el estímulo competitivo está en la calidad de la gente. Las empresas son competitivas cuando logran diferenciarse de los demás es por ello que deben buscar encontrar la manera de comenzar a crear valor en sus procesos para poder lograr este objetivo. Es importante crear buenas relaciones personales dentro de la organización comenzando por la confianza entre directivos y trabajadores para así obtener óptimos resultados en el desenvolvimiento de actividades dentro de la empresa obteniendo resultados efectivos. Cuando las personas sienten que son parte de una empresa, y que los resultados que esta va a obtener los benefician a ellos también, comienzan a tener un mejor desempeño, el cual se va a ver reflejado no solo en los procesos internos de la organización, sino que también en el producto o servicio que finalmente se le va a ofrecer a los clientes.

Cuando esto sucede, los clientes van a recibir un valor agregado, lo cual va a permitir que se satisfagan las necesidades de estos de manera tal que el cliente va a comenzar a ver que la empresa es diferente a las otras. Esto hace que haya una mayor competitividad por parte de la empresa, que se da principalmente por la calidad de la gente que en esta trabaja. No hay que dejar de lado que muchas veces el servicio al cliente es una parte muy importante dentro de la organización, ya que es el contacto más cercano que tiene con este y es la manera como se da a conocer la empresa directamente.

“Para que una organización pueda hacer frente a los retos de un mundo exigente, tiene que estar dispuesta a modificar todo lo que le concierne en la vida corporativa, excepción hecha de sus creencias básicas...la única vaca sagrada en una organización debe ser su filosofía básica de hacer negocios”. J.Collins,J.Porras(1994 pp 136). El impulso para el progreso de una organización capacita a la ideología central de esta porque sin cambio continuo y sin movimientos de avance , la empresa, quedara atrás en un mundo siempre cambiante y por consiguiente dejara de ser fuerte ante las demás o quizás podría dejar de existir. El líder del futuro deberá gobernar hacia la efectividad y la eficiencia de una organización que estará dirigida a claras metas en la cual se esta comprometido, organizado y lista para ejecutar cualquier tarea que le sea designada.

#### El liderazgo psicológico

“Psicológicamente, los líderes lideran porque convencen a los demás de que ellos conocen las cuestiones mejor que ninguna otra persona”. F.Hesselbein

et al. (1996/997 pp 152) . Usualmente las personas los siguen ya que tienen gran persuasión en ellos, brindan gran confianza cuando los demás sienten inseguridad propia, y por supuesto actúan con gran decisión. Los líderes están a cargo de incentivar a las personas a enfrentarse a situaciones de cambio mostrando no solo su necesidad sino que también tendrá como consecuencia algo que será mejor.

Las personas comienzan a ser líderes en cuanto tengan personas que les sigan Por consiguiente se podría decir que el liderazgo es un vínculo emocional, incluso hasta un lazo de compromiso que se crea con sus seguidores, ya que, “los líderes generan esperanza y convicción en los seguidores”. F.Hesselbein et al. (1996/997 pp 169). De esta manera podemos decir que son líderes porque crean convicciones en las personas que ellos son personas capaces de hacer las cosas mejor.

“Los buenos líderes del futuro deberán también ser capaces de crear aptitud organizacional. Esta procede de los líderes que son capaces de formar, estructurar, poner en práctica y mejorar los procesos organizacionales para alcanzar los objetivos de la empresa.” F.Hesselbein et al. (1996/997 pp 291).

Los buenos líderes deben ser personalmente creíbles, los cuales tienen costumbres, valores, rasgos y aptitudes personales para propagar la confianza, responsabilidad y compromiso en aquellas personas que seguirán su dirección.

## CONCLUSIONES

Las organizaciones deben implementar un liderazgo que sea fuerte, comprometido, decidido, creador y que tenga la capacidad de visión para presentir y predecir lo que se pueda enfrentar la empresa en un futuro. Con el fin que el líder guíe las unidades de trabajo con un proceso general sin retrasos, tardanzas ni defectos en la realización final del trabajo. Para que lo que exija la misión, visión y estrategia de la empresa sea efectivamente desarrolladas.

Los verdaderos líderes tienen que aprovechar todas las facetas de su potencial con el fin de liderar, es decir, no simplemente dar uso a las políticas que necesitan para intervenir, sino dar un uso global para que este manejo sea efectivo.

Los esfuerzos para el éxito organizacional no dependen únicamente del líder, también están involucrado el equipo de trabajo. Si este guía estratégicamente y trabaja en conjunto con su equipo de trabajo, las técnicas y herramientas aplicadas de administración se podrán desarrollar por si solas, de esta manera podrán lograr el desarrollo organizacional deseado.

Finalmente, ser líder no es una actitud, un nombre, un cargo ni un premio que se obtiene, es un compromiso, una responsabilidad y una obligación a la que se debe cumplir. No podemos ser indiferentes ante la injusticia y la amenaza de una falta de valores, hoy en día se necesitan hombres y mujeres decididos a cambiar la forma de vida de la sociedad. Es un gran reto, sí, pero la expectativa de un mundo mejor, debe alentarnos a ser los líderes de esta gran empresa.

### Referencias

- Blanchard, K. (2002). *Whale Done*. New York, NY: Simon and Shuster, Inc.
- Glasser, W. (1994). *The Control Theory Manager*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., (1997). *El Líder del Futuro*. Colombia: Planeta Colombiana Editorial, S.A. (Trabajo original publicado en 1996)
- Collins, J., Porras, J. (1995). *Empresas que Perduran*. Colombia: Editorial Norma S.A. (Trabajo original publicado en 1994)
- Chiavenato, I. (2000) Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas. I, Chiavenato (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (pp.144-149) (5ª Ed.) México, D.F: McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Koontz, H., Wiehrich, H. (2001) Liderazgo. Koontz, H., Wiehrich, H. (2001). *Administración una Perspectiva Global*. (pp. 530-557)(11ª Ed) México, D.F.:Compañía Editorial Ultra, S.A. de C.V.
- Goleman, D. (2004), ¿Que Hace a un Líder?; *Harvard Bussiness Review*. (pp 2-10).
- Garza, J. (1999), *Administración Contemporánea*. Mexico, D.F.: McGraw Hill International.