

EL LIDERAZGO UN FACTOR IMPORTANTE PARA EL ÉXITO
ORGANIZACIONAL

Gutiérrez Neira Juanita, Moreno Bernal Yasbleidy

Universidad de La Sabana

Resumen

Se ha discutido y escrito sobre el liderazgo durante los últimos dos mil años. Este tema es, probablemente, el más popular de toda la literatura empresarial. Por tal razón hemos decidido orientar el tema del liderazgo hacia el éxito organizacional. Buscando información relevante para destacar la importancia del papel del líder en el cumplimiento de los objetivos de la organización; teniendo en cuenta el rol de psicólogo para el desarrollo y el descubrimiento de las características que son imprescindibles en un líder y de esta manera buscar la forma de estimular una actitud positiva por parte del líder para implicar a sus seguidores manteniendo una relación sólida y de confianza, con el fin de buscar un mejor desempeño en cada uno de sus miembros y sentido de pertenencia para corroborar en el éxito organizacional.

Palabras clave: líder (27940), estimulación (49850), satisfacción (45290), manejo del recurso humano (58070), entrenamiento en relaciones humanas (23506).

Abstract

During the last two thousand years people have been talking about the leadership. This must be the most popular theme in all the business literature. Because of these we decided to orient the theme of leadership toward the organizational success looking for relevant information to show the importance of the leader in the accomplishment of the objectives of the organization, having in count the rol of the psychologist for the development and discovery of the most important characteristics in a leader. And in this way stimulate the leader towards a positive attitude so he can keep a solid and trustful relationship with his followers. Also to have a better development and fulfillment in each of its members and having a good belonging feeling to reach the organizational success.

Key words: leadership (27940), stimulation (49850), satisfaction (45290), human resource management (58070), human relation training (23506).

Influencia del Liderazgo un Factor Importante para el Éxito Organizacional

Los profundos cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales constantes constituyen las principales características del mundo actual. Estas condiciones de cambio y transformación influyen bastante en las organizaciones, donde los gerentes deben encargarse de estimular, apoyar y lograr la innovación con ayuda de las personas pero en especial de los líderes quienes son personas que tienen ese carisma por estar siempre colaborando en llevar a sus seguidores por el camino correcto para llegar al objetivo propuesto por la organización, teniendo en cuenta los cambios en que se ven comprometidos. Para muchas organizaciones el liderazgo es un factor determinante en la búsqueda de calidad en el desempeño del trabajo; ha sido fundamental para llevar al éxito a las organizaciones, ya que poseer personas con estas características coopera para que sus seguidores se motiven a ser eficientes y eficaces; además de esto, crea identidad por la organización y unión entre los trabajadores. Por lo general un líder crea seguidores y a su vez genera deseo en estos de contribuir a la ejecución alineada de la planeación estratégica, de manera creativa, esto significa que el líder es una persona con fluidez conceptual y apertura intelectual que siempre es original, es una persona que nunca delega funciones sino que acompaña en las diferentes tareas; adicionalmente es persistente, curioso, comprometido e innovador, contribuyendo así a un cambio organizacional exitoso.

Dos clases de liderazgo y sus características

Existen en la actualidad diferentes clasificaciones del liderazgo por un lado de acuerdo con Kark, Chen & Shamir (2003), se refieren a el liderazgo transformacional el cual hace énfasis a la influencia que tiene el líder sobre sus seguidores en cuanto a la motivación y la ejecución de las funciones además los posibles efectos que tienen estas influencias en función al mejoramiento organizacional; en este artículo hacen referencia a dos caras opuestas que posee el liderazgo transformacional, entre estas dos se encuentra el empoderamiento y la dependencia que generan los líderes en sus seguidores, teniendo en cuenta que una de estas es la más favorable.

Howell citado por Kark, Chen & Shamir (2003) atribuye que la influencia del líder puede guiar a sus seguidores más débiles en sus funciones y así mismo crear dependencia, la dependencia sobre el líder tiene severas manifestaciones esto implica que los subordinados son limitados en las habilidades para proceder a un trabajo y tomar decisiones sin la guía del líder, psicológicamente esto significa que la motivación del subordinado y el amor propio dependen de el reconocimiento que obtengan del líder o de su aprobación. El empoderamiento, por el contrario, connota independencia y autonomía. Una persona empoderada es motivada por sí misma y cree en sus habilidades para ejecutar sus funciones satisfactoriamente. De acuerdo con Spreitzer citado por Kark, Chen & Shamir (2003) afirma que existen tres indicadores de empoderamiento: eficacia personal, eficacia colectiva y el amor propio basado en la organización. Su definición se atribuye como el

proceso de mejorar la percepción de la eficacia personal de otros. La eficacia personal es la opinión individual que se tiene de las habilidades para la ejecución de tareas. La eficacia colectiva es la opinión individual que se posee del grupo de trabajo en cuanto a sus funciones efectivas y la ejecución de sus tareas satisfactoriamente. El amor propio basado en la organización se refiere a los valores personalmente percibidos que el individuo tiene como miembro de una organización, miembros con alto amor propio basado en la organización se percibe a si mismo como importante, efectivo y valioso. Estos indicadores pueden ser vistos como relacionados por dos dimensiones de empoderamiento: impacto y competencia. El impacto definido como el grado por el cual una creencia puede influenciar el éxito del trabajo. La competencia es la capacidad que se tiene para ejecutar actividades con habilidad.

Investigaciones proponen de acuerdo a Kark, Chen & Shamir (2003) que la conducta del líder transformacional contiene cuatro componentes: inspiración de motivación, influencia idealizada, consideración individualizada y estimulación intelectual. Los primeros dos componentes representan la noción de carisma. Inspiración de motivación incluye la creación y presentación de una atractiva visión del futuro, el uso de símbolos y argumentos emocionales, y la demostración de optimismo y entusiasmo. Influencia idealizada, incluye conductas de sacrificio por el beneficio del grupo, colocando ejemplo personal, y demostrando altos valores éticos. El tercer componente, consideración individualizada, incluye siempre apoyo,

estimulo y acompañamiento a los seguidores. El cuarto componente, estimulación intelectual, envuelve conductas que incrementan la conciencia de los problemas y la confrontación de los seguidores ante estos para visualizar los problemas desde nuevas perspectivas.

Previas investigaciones afirma Lowe citado por Kark, Chen & Shamir (2003) han mostrado que estas conductas transformacionales están relacionadas con los líderes eficaces y la alta ejecución de los empleados. De acuerdo con Yukl citado por Kark, Chen & Shamir (2003) una revisión teórica de líderes transformacionales y carismáticos sugiere que el líder podría lograr tales efectos a través de la creación de identificaciones de los seguidores con el líder (identificación personal) y con el grupo de trabajo (identificación social). Identificación personal es evidente cuando una opinión individual acerca de una persona (un líder) llega a ser una referencia personal o una definición personal. La identificación social implica que una opinión individual acerca de un grupo (o una organización) es una referencia personal o una definición personal. Cuando los individuos se identifican con un grupo, ellos basan su propio concepto y su amor propio partiendo de su pertenencia al grupo, y los triunfos y fracasos del grupo son asumidos como triunfos y fracasos personales.

Según Kark, Chen & Shamir (2003) la identificación con el líder y el grupo es importante porque esta tiene consecuencias preceptuales, motivacionales y conductuales. Sin embargo, la identificación personal y social podrían cada una resultar con diferente efecto.

El empoderamiento y la dependencia resultan ser opuestos que no pueden ser producidos por el mismo líder. Los efectos de cada uno de estos han sido frecuentemente usados en intentos para distinguir los líderes buenos o malos o positivos o negativos. Sin embargo el argumento presentado anteriormente sugiere que el líder transformacional podría resultar ejerciendo ambas características de dependencia y empoderamiento en los seguidores. La posibilidad de este efecto dual radica en que existen algunos mecanismos que permiten que se presente ese efecto divergente sobre los seguidores.

Por tal razón se sugiere de acuerdo con Howell citado por Kark, Chen & Shamir (2003) que las identificaciones, conductas que evocan entre los seguidores median las conductas de los líderes sobre los seguidores. Especialmente se sugiere que la identificación personal con el líder ayuda a explicar la relación entre el líder transformacional y la dependencia sobre el líder. Mientras que la identificación social ayuda a explicar la relación entre el líder transformacional y los seguidores empoderados.

Sin embargo, cabe explicar con más detalle el empoderamiento en la organización ya que este es un factor motivacional dentro de esta y más aun el papel del líder, por tal razón de acuerdo con Sherwood & Hoylman citados por Lacouture (1996) se considera que el empoderamiento trajo el movimiento de calidad y se considera como supuesto básico para el éxito de las iniciativas de calidad, además tiene un alto involucramiento como determinante para una ventaja competitiva organizacional para el nuevo

siglo. Por otro lado, las condiciones de globalización económica demandan altos estándares de calidad y de eficiencia organizacional. La economía de información y servicios, así como el concepto de aldea global anteceden al surgimiento de pequeños equipos especializados o fuerzas de trabajo capaces de desarrollo rápido que requieren niveles sin precedentes de colaboración, reducción de la supervisión, autonomía y responsabilidad, amplia capacidad para resolver conflictos, y aprendizaje de transformación de parte de los individuos y los grupos. (Lacouture, 1996). Aquí es donde juega el papel del líder transformacional, con el objetivo de orientar a su grupo al empoderamiento y la identificación por el trabajo con el fin de lograr calidad en las labores que se relacionan con el objetivo organizacional de tal forma que conlleven al éxito.

Estos factores contribuyen a crear mas participación de los empleados en la ejecución de la planeación estratégica de la organización generando una visión compartida y alineada respecto a los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, se encuentra el líder reflexivo, expuesto por Looman (2003) quien afirma que estos lideres son necesarios para crear culturas donde se expanda el potencial humano. Este líder ha emergido de una habilidad y un rol cargado de valor. Como una habilidad, el líder es responsable de guiar las ejecuciones del grupo. Y como un rol cargado de valor hace referencia a que el líder es responsable de la creación y mantenimiento de la naturalidad y carácter del grupo. Estudios como los de Cox & Koper citados por Looman (2003) sugestionan que lideres excelentes

A. Son ingeniosos, perspicaces, compatibles y conocedores. B. Aprenden de la adversidad, son firmes y tienen un sistema de valores integrado, una vida bien organizada y firmes habilidades analíticas; y C. Desarrollan un proceso focalizado y competente hacia caminos donde se mejore la cooperación.

Looman (2003) expone que los líderes juegan un rol más importante en la formación, desde el cual nosotros actuamos fuera de nuestras vidas. En todos los caminos de la vida, las conductas del líder son percibidas por otros de tal forma que las siguen y determinan las medidas utilizadas para responder de manera acertada en búsqueda del éxito. Los líderes son quienes crean y mantienen culturas estimulando las contribuciones individuales, entendiendo a los otros, y creando un sentido de totalidad. En esta nueva era, el triunfo del líder depende sobre el reconocimiento que la fuerza organizacional que exista dentro de la gente. Los líderes necesitarán ser sensibles a las necesidades de los otros para crecer. Ellos necesitarán entender que sus conductas tienen un mayor impacto sobre sus seguidores y que deben trabajar sobre la inspiración de la gente y no sobre su organización.

De acuerdo con Looman (2003) el estilo del líder reflexivo está orientado a construir un sistema organizacional que funcione adaptativamente y no egosintónicamente. El líder reflexivo tiene cuidado acerca de los aciertos y las fallas, los sentimientos, pensamientos y la aceptación de sí mismo, incluyendo las partes que no son perfectas. Ellos

tienen una clara comprensión de la realidad, tienen una satisfacción general con su vida, y confidencialmente escuchan a su voz interior.

Por otro lado Looman (2003) dice que este estilo de líder implica el proceso contextualmente sinergizando procesos mentales como la cognición y la emoción para las necesidades de la organización y los individuos dentro de esta. Este no solo incluye el conocimiento propio sino una directa conciencia sobre la situación presente; y como él mismo y la organización van a estar en la situación. El tomar conciencia incluye el proceso de conocimiento de si mismo como el control que se tiene de si, la elección de, y la responsabilidad por la propia conducta y los sentimientos tanto de si mismo como de la organización.

No se puede cambiar la dirección desde la primera percepción, la dirección se va llevando, brindándole sentido a esta. El sentido puede solamente ser el encontrar en el líder reflexivo que opera desde el corazón y el alma, la integración de los procesos mentales cognición y emoción, entre la conducta metacognitiva.

Paradigmas básicos sobre liderazgo

Según Marcelo Areco citado por Lim, B. (2004), existen cuatro tipos de paradigmas de liderazgo los cuales son:

El paradigma de la administración científica: Si empleamos este paradigma estamos concibiendo a los hombres como estómagos (seres económicos) y la motivación se ejerce por medio del método de la zanahoria y el garrote: La zanahoria adelante, para tentarlos e

interesarlos, y el garrote atrás como si se les dijera “sepan que yo ejerzo el control”. Soy la autoridad, formo parte de la elite, sé que es lo mejor y los conduciré a donde tienen que ir. El supuesto sobre la naturaleza humana asociado a este paradigma es el del hombre económico, eso significa que la motivación principal es la búsqueda de la seguridad económica. Este estilo gerencial será el autoritario.

El paradigma de las relaciones humanas: Reconoce que las personas no solo son estómagos sino también seres sociales sabemos que la gente tiene sentimientos y que en consecuencia la tratamos no solo con justicia sino también con bondad, cortesía, amabilidad y decencia. Sin embargo, eso significa tan solo un cambio, pasar de ser autoritario a ser autoritario benévolo, ya que, seguimos formando parte de esa reducida elite que sabemos qué es lo mejor. El autócrata benévolo es como un padre que sabe qué es lo mejor para sus hijos y cuida de ellos mientras ellos cumplan su voluntad y con sus deseos. Y cuando no lo hacen, él recibe esa rebelión como una forma de deslealtad e ingratitud: “Así me pagan, después de todo lo que hecho por ustedes”.

El paradigma de los recursos humanos: En este caso trabajamos no solo con la justicia y la bondad sino también con la eficiencia, o sea las personas tienen estómagos, corazón y también mente, en este nivel concebimos a las personas como seres psicológicos, lo cual significa que, además de necesitar seguridad económica y buen trato también necesitan

desarrollarse y contribuir concreta y creativamente al cumplimiento de los objetivos.

El paradigma centrado en principios: Ahora trabajamos con la justicia, la bondad la eficiencia y la eficacia, con la persona como un todo vemos que las personas no son meros recursos e inversiones, que no son seres económicos, sociales y psicológicos. También son seres espirituales, quieren encontrar el significado de las cosas, sentir que están haciendo algo importante. La gente no quiere trabajar por una causa poco significativa, quiere tener fines que la eleven, la ennoblezcan y la hagan llegar al máximo de si mismas.

Se puede aprender a liderar?

Por supuesto que se puede aprender a liderar. Las compañías no invertirían tanto dinero si no fuera así. Los gurús no ofrecerían tantos cursos sobre liderazgo si no hubiera algo que aprender. Si se les pregunta a ellos si creen que el liderazgo puede ser enseñado, algunos dirán que sí y otros añadirán: A veces, sí. Entonces, ¿podemos o no aprender a ser líderes? La respuesta es sí y no. Podemos aprender fácil y rápidamente las técnicas, habilidades, formas de comunicamos... dominar las teorías, las estrategias y las tácticas del liderazgo que se enseñan en cursos y seminarios. Pero no podemos adquirir fácilmente los sentimientos, intuiciones, emociones, sutilezas, deseos, empatía, euforia -la pasión de y por el liderazgo- que nos harán líderes. Un curso puede ayudarle a mejorar su liderazgo, pero no a ser líder si todavía no lo es. La mayoría de los expertos sí coinciden al afirmar que las

experiencias de los primeros años de la vida tienen mucha influencia. Sobre todo, las relacionadas con el éxito y el fracaso, el estímulo y la crítica, la experimentación, la disciplina y todas aquellas que, o bien nos ayudan a desarrollar una sensación de confianza y necesidad de logros o bien nos previenen de hacerlo.

De acuerdo con Velsor, McCauley & Moxley; citados por Ruvolo, Petersen & LeBoeuf (2004) un centro para crear líderes, ha capturado la esencia del desarrollo del líder, representando esa esencia a través de una discusión que ocurre entre un gerente y un sabio. En un extenso diálogo, el gerente reconoce que muchos componentes deberían estar en operación para promover el desarrollo. Por tal razón, se da cuenta que en la promoción del desarrollo los individuos intercambian experiencias, son capaces de aprender desde ellos, reciben retroalimentación desde otros y tienen el tiempo para expresar su experiencia en orden para crecer como líderes. De lo que se refiere en especial es de la experiencia, el desarrollo ocurre sobre el tiempo y un simple evento de entrenamiento no es suficiente. En adición, las experiencias son situacionales forzadas y no generalizarían desde una situación a otra, dependiendo sobre que fue actualmente aprendido desde la experiencia.

Los líderes nos tendrían en cuenta solamente su experiencia personal, sino también el conocimiento y la experiencia de otros a través de estudio, síntesis y reflexión. Este proceso de aprendizaje se podría resumir de esta manera: experiencia + nuevo conocimiento + reflexión (con soporte y

retroalimentación) + tiempo (mas practica /experiencia) = lideres creciendo y desarrollándose. (LeBoeuf 2004).

El soporte organizacional para practicas adicionales y experimentación, beneficiaria las oportunidades de retroalimentar los resultados de las practicas; son dos componentes críticos de un líder seguro en el desarrollo de la cultura. Organizaciones utilizando esta estructura de trabajo como una fundación para sus programas de desarrollo de lideres, adopta una larga visión de desarrollo y mantiene el éxito de la organización en un futuro. Reformando las actividades en pro del desarrollo del líder, brindara oportunidades para ayudar al líder a percibir que las operaciones que realiza son oportunidades para crecer o regenerar el liderazgo en todos los niveles de la organización. Buenos líderes enseñan a otros a ser líderes y adoptan un punto de vista educable en todos sus quehaceres. (Tichy & Cohen, citados por LeBoeuf 2004).

En resumen, los líderes no nacen, o no nacen completamente formados. No son como el café instantáneo, se van elaborando lentamente. Aunque le falte algún gen o alguna experiencia infantil, aunque no sea experto en ningún arte liberal, sus experiencias hayan resultado no ser valiosas o la formación que haya, recibido no sea tan buena como parecía. Esto no significa que no se pueda liderar. Cuando se trata de liderazgo, lo que importa es el conjunto, no las partes.

Desarrollo del liderazgo: ¿qué puede ofrecer el psicólogo?

Cinco beneficios que el psicólogo brinda para el desarrollo del liderazgo de acuerdo con Winum, P. (2003):

El primero, los psicólogos pueden mejorar la ventaja en la ciencia del comportamiento humano. La ciencia de la psicología ofrece un vasto conocimiento acerca del comportamiento del liderazgo y desarrollo. El campo de la cognición humana, motivación, aprendizaje, psicología social, dinámica de grupo, psicología del desarrollo, psicofisiología, clínica, consejería, psicología industrial-organizacional; han contribuido por décadas para la investigación de factores y variables relacionados con el desarrollo del liderazgo.

El segundo hace referencia a la posición de la psicología, especializada en la valoración de metodologías.

El tercero, se refiere a que los psicólogos son expertos en el cambio de comportamiento: los psicólogos pueden diseñar intervenciones para cambiar comportamientos, capacitación acerca de decisiones, como el aprendizaje ocurre, como los hábitos comportamentales son cambiados y formados, que factores gobiernan al desarrollo a planes de acción que permiten el desarrollo hacia el liderazgo.

El cuarto, la psicología se ha especializado, capacitando en resultados medibles: con el objetivo de demostrar los resultados que se relaciona con el desempeño organizacional. Finalmente, los psicólogos operan bajo código de ética profesional.

Talento en el liderazgo

Según Jackson, D. y McCann, P (2002) “plantean 5 pasos que proporcionan una ruta para el manejo del talento profesional a través de la capacitación de las habilidades de comunicación, con el objetivo de comprender el rol de la comunicación y como este se manifiesta en la práctica.

El primer paso tiene por objeto emitir el modelo de comunicación, a través de este se puede entender la estrategia del negocio, las medidas de éxito y comportamiento requerido para un desempeño óptimo. Los líderes juegan tres roles en la comunicación:

- a. comunicación analista.
- b. comunicación estratégica y técnica.
- c. comunicación entretenida u fluida”.

La comunicación es una de las herramientas más importantes de un líder, ya que con esta se logra la aceptación y la empatía del líder con su equipo de trabajo.

La comunicación es un proceso complejo y multifacético. La capacitación efectiva podría dirigir todas las habilidades asociadas con el rol de la comunicación. Estas habilidades incluyen:

- diagnostico de la cultura organizacional.
- diagnostico en la cultura de la comunicación.
- integrando la comunicación con otros talentos en la practica.
- diseñando objetivos de comunicación medibles.
- resolviendo problemas.

-entrenando y guiando.

Los líderes conocen bien sus organizaciones, lo cual los lleva a entender las metas de esta y las de sus individuos las cuales deben tener un mismo fin.

Similarmente muchos líderes son excelentes oradores, pues saben escuchar y saben responder a sus empleados y al mismo tiempo les hacen un feedback. Los líderes se capacitan, para pensar estratégicamente acerca de la comunicación, dirección y conducta efectiva para el diálogo, puesto que es un esencial prerequisite para un desempeño óptimo.

El segundo paso constituye en valorar las habilidades y analizar las necesidades de capacitación. La principal función de la capacitación es valorar, la necesidad entre el liderazgo actual y el que se desea para ser competente en la organización. Cuando las organizaciones son tratadas como sistemas, estas llegan a ser importantes para influenciar la necesidad de capacitación con el objetivo de aprender más acerca del líder.

Programas de diseño y de evaluación, es el tercer paso el cual crea programas donde se evalúan las habilidades de comunicación y de desempeño, teniendo en cuenta el análisis de costo y beneficios; conocimiento de habilidades y satisfacción e impacto.

En el cuarto paso, se captura y se codifica el conocimiento. El nuevo conocimiento o capacitación de los líderes traerá beneficios para la empresa. Durante la capacitación, todo el mundo se enriquece y puede aprender a mejorar su proceso de desempeño. El capital intelectual y la información,

puede ser captura y codificado en un depósito central que es asequible a todos los líderes de la organización.

Finalmente, el quinto paso es el apoyo al proceso de aprendizaje, donde el líder ha cultivado a lo largo de la vida las habilidades de la comunicación.

El impacto de la personalidad del líder sobre la dirección de grupos dinámicos

La personalidad del líder afecta el desempeño organizacional, ya que su comportamiento puede llegar hacer positivo o negativo para los miembros del grupo. Los autores Peterson, R., Martorana, P., Smith, B., y Owens, P. (2003), determinaron “que los líderes ejercen una significativa influencia, sobre el desempeño financiero de su organización, estableciendo la importancia de una relación entre el líder y el manejo organizacional”.

Según Berger citado por Peterson, R., Martorana, P., Smith, B., y Owens, P. (2003) los líderes, “establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización, se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la organización. Los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización”. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización. Planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa, y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

Por otro lado los autores, Barrick y Mount nuevamente citados por Caetano, A., Vala, J., y Leyens, J. (2001), “investigaron sobre la influencia de 5 factores que representan la corriente ortodoxa y es un manera de entender las influencias fundamentales de la personalidad.

Rectitud: refleja el grado por el cual alguien muestra dependencia, perseverancia, logro y prudencia, responsabilidad, con las reglas establecidas.

Inestabilidad Emocional: la inestabilidad emocional o neuroticismo refleja la tendencia a ser ansioso compulsivo y defensivo de acuerdo con McCrae & Costa citados por Peterson, R., Martorana, P., Smith, B., y Owens, P. (2003),. En adición la inestabilidad emocional esta relacionada con una pobre auto imagen caracterizada por una baja autoestima, baja autoeficacia (Judge de acuerdo con Caetano, A., Vala, J., y Leyens, J., 2001). Por lo cual, son percibidos como líderes débiles. Por el contrario, Bass citado por Peterson, R., Martorana, P., Smith, B., y Owens, P. (2003), sugiere que la mayoría de los líderes exitosos son emocionalmente estables.

La conformidad: representa el grado por el cual alguien se muestra cordial o entusiasmado, coopera y confía y acepta a otros (McCrae & Costa, citados por Caetano, A., Vala, J., y Leyens, J., 2001)

Extroversión: se caracteriza por la sociabilidad, la comunicación y dominancia. Según Judge de acuerdo con Peterson, R., Martorana, P., Smith, B., y Owens, P. (2003) los líderes más extrovertidos son más interactivos y energéticos y son más poderosos comunicando sus opiniones.

Franqueza: son personas que están abiertas a nuevas experiencias, están interesados en crear procesos innovadores (McCrae & Costa, citados por Peterson, R., Martorana, P., Smith, B., y Owens, P., 2003).

Conclusiones

En el momento de escoger al líder, debemos reconocerlo como la persona que aporta a la sociedad crecimiento, no destrucción, dirigiendo desde el saber y no desde el poder, esto nos ayuda a ver al líder como un ser humano igual a nosotros con virtudes y defectos y no como el salvador que todo lo puede, pues no es así, el hombre no es perfecto y esta afirmación también se aplica a los líderes, desmitificarlos es el primer paso para descubrirlos y comprenderlos.

Los líderes, establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos pueden crear y mantener el desarrollo interno en el que los integrantes de la organización se vean totalmente involucrados en alcanzar los objetivos de la organización. Ellos son encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización y tienen la obligación de transmitir su pulso al resto de la organización.

Debe tener los suficientes conocimientos profesionales de calidad y experiencia, para que así sus acciones conduzcan al éxito. Mandar por derecha legal, no convierte a nadie en líder. Al líder se le sigue porque entiende y es modelo referente. El líder puede exigir pero no mandar, muchas de las capacidades de las que debería estar dotado un líder en la organización es ser imaginativo, diligente, esforzado. Y con conocimiento de la organización y ser capaz no solamente de tomar decisiones de una forma acertada, sino lo más importante que es el trabajo con la gente,

involucrando a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos.

Usted debería de ejercer el liderazgo en su trabajo, y liderar las áreas de responsabilidad de cada tarea. Hay que centrarse en el trabajo y que todo funcione bien por iniciativa propia del trabajador.

El cambio, desarrollo y transformación organizacional pueden lograrse con la ayuda de un buen líder como un elemento clave para el desarrollo organizacional.

El liderazgo tiene como fin fundamental, que las organizaciones logren el bienestar de la vida en el universo. Para alcanzar el bienestar establecen y cumplen objetivos que se encuentran alineados con la meta. Esta perspectiva proporciona pautas para delinear los objetivos de la organización: el estudio de las discrepancias entre la organización ideal y la real y la generación de estrategias para orientar a los miembros de la organización hacia el logro de sus objetivos, buscando la congruencia entre los objetivos personales y organizacionales.

El liderazgo cuenta con modelos para guiar el desempeño de los individuos y equipos así como para propiciar el cambio en la cultura de la organización. Lo expuesto a lo largo del trabajo representa solo un pequeño segmento de la posible gama de aplicaciones del liderazgo.

Además, el liderazgo facilita el proceso por medio del cual las organizaciones satisfacen las necesidades de su entorno externo e interno, manteniendo los niveles de rentabilidad y satisfacción de sus miembros que

le permiten adaptarse a los cambios y así lograr un trabajo con calidad y gusto por este.

Es importante resaltar, que el liderazgo tiene que ver mas con lo que uno hace y con quien está que con quien es; esto significa que el liderazgo debe primero comprender los puntos fuertes y débiles de uno mismo y después con asumir papeles de liderazgo y responsabilidades con las cuales se conecta de una manera especial con seguidores.

Los líderes pueden ser al principio personas con un cargo no muy alto en la empresa, pueden parecer servidores y esto es lo que realmente son, pues un verdadero líder es un servidor.

Los líderes actuales deben centrarse más en desarrollar una visión para sus organizaciones que en diseñar estrategias empresariales. Los líderes visionarios deben comportarse de forma diferente a los estrategas. Mientras que éstos pueden ordenar y mandar, los visionarios deben estimular y seducir.

Tradicionalmente los altos directivos han intentado comprometer intelectualmente a sus empleados con la lógica persuasiva del análisis estratégico. Pero las relaciones frías y basadas únicamente en un contrato, no incitan a realizar el esfuerzo extraordinario ni el compromiso continuo necesario para conseguir resultados consistentes superiores. Los nuevos líderes fuerzan a la gente a pensar y prepararse para un futuro incierto. Se concentran menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas.

De acuerdo con todos los aspectos aquí estudiados, un hecho importante para subrayar, es que los líderes, son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización. Deben de ser un ejemplo y referente para el resto de miembros de la organización. Planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa y tienen la obligación de transmitir su impulso al resto de la organización.

Igualmente, el líder ha de tener los suficientes conocimientos técnicos, información y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito de la organización. Mandar, no convierte en líder, al líder se le sigue, porque entiende, y es modelo y referente. El líder puede exigir, pero no mandar. El líder debe ser ejemplo y fortaleza para toda la organización, que se esforzará por estar a su nivel de exigencia y además debe ser capaz no solo de tomar decisiones acertadas, sino saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos de la organización.

La comunicación es la herramienta mas importante que puede poseer un líder, ya que por medio de esta logra establecer una relación de empatía y confianza hacia el grupo de la organización para que todos en conjunto lleven a esta al éxito, ya que por medio de la comunicación se tiene en cuenta todos los puntos de vista de los integrantes del equipo y de esta forma se puede tener una visión mas global de lo que el equipo desea, interviniendo todos en la toma de decisiones y sintiéndose parte importante en las mismas.

El líder, debe dominar las técnicas de la retórica. La repetición, el tono, y otras características relacionadas provocan una reacción emocional y se abren a una crítica de interés ya que las personas lo recordaran y conectaran al oyente con el líder. La narración es una característica esencial en la función del líder. Una adecuada comunicación por parte del líder es una valiosa competencia, la cual posee o la desarrolla a través de su interacción y experiencia con los demás. La falta de comunicación entre miembros de la organización debe ser minimizada urgentemente pues perjudica la empresa.

Mejorando la comunicación cada uno sabe lo que los otros esperan y necesitan de su trabajo, y así adecuar su labor a las necesidades del grupo.

Es importante destacar los estilos de liderazgo los cuales muestran, como el líder puede ejercer su liderazgo de forma autoritaria (donde implanta su voluntad sin tener en cuenta las opiniones del equipo), autoritario-benévolo (donde el líder ejerce su poder de forma mas flexible pero sin dejar de demostrar su dominio), consideración del individuo como ser integral con derecho a desarrollarse de forma emocional, física y psicológica, y por ultimo el liderazgo que permite a la persona formarse espiritualmente y ver en sus tareas un verdadero sentido.

Con lo anterior buscamos resaltar las características y funciones que ejerce el líder y cómo estas están implicadas en la búsqueda del optimo desarrollo de la organización, y la gran influencia que ejerce sobre sus miembros sin necesidad de usar la autoridad y mas bien creando en ellos un sentido de pertenecía y gusto por su labor en función de lograr una visión

alineada a la organización y lo individual; generando así unión y mejor desempeño en cada una de las diferentes áreas que comprende la organización de tal forma que cada individuo coopere a que la organización enfrente todos los posibles cambios que se le puedan presentar; esto quiere decir que el liderazgo trabaja también en función de solidificar las relaciones y el trabajo en equipo para enfrentar los diversos problemas que se puedan presentar.

Sin embargo se hace necesario comprender que el líder no siempre va a estar presente en las diferentes dificultades que se tiene que enfrentar la empresa, sino que este lo que hace es orientar y fortalecerla con el fin de que ella misma sea capaz de enfrentar esas dificultades empleando todos los elementos y herramientas ofrecidas por el líder. Con el fin de que la organización no se vuelva dependiente de la función del líder. Ya que el no es el que hace todo por lograr lo mejor de la organización sino que requiere de la participación de todos y su función será orientarlos, acompañarlos y brindarles herramientas.

Adicionalmente, cabe anotar que el líder puede colaborar en diferentes situaciones, como incentivar el espíritu de liderazgo en otros miembros generando así constante desarrollo de líderes para que trabajen en función del bienestar de la organización, sin olvidar que el liderazgo se otorga o se ocupa, pero que también se puede quitar, sin embargo genera el nacimiento de estos nuevos líderes, donde ellos deberán tener tolerancia a la frustración ya que se verán expuestos a situaciones de fracaso que los llevara a tener

un legado de experiencia y así aprenderán a ser mejores líderes, gracias a ese aprendizaje que se adquiere a partir de la experiencia.

Referencias

- Caetano, A., Vala, J., y Leyens, J. (2001). Judgeability in person perception: the confidence of leaders. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 102-110.
- Jackson, D. y McCann, P (2002). Managing your leadership talent. *Leadership Communication*, 7, 34-38
- Kark, R., Chen, G., & Shamir, B. (2003). The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88, Nº 2, 246-255.
- Lacouture, G. (1996). Factores motivacionales del empoderamiento (empowerment) en la organización. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28, 135-147.
- Lim, B. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor 2 model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 4, 610-621.
- Looman, M. D. (2003). Reflective leadership: strategic planning from the heart and soul. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 Nº 4, 215-221.
- Peterson, R., Martorana, P., Smith, B., y Owens, P. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *The American Psychological Association*, 5, 795-808.

Ruvolo, C. M., Petersen, S. A., & LeBoeuf, J. N. (2004). Leaders are made, not born: the critical role of a developmental framework to facilitate an organizational culture of development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56 N° 1, 10-19.

Winum, P. (2003). Developing leadership what is distinctive about what psychologists can offer?. *Consulting Psychology Journal*, 1, 41-46.