

LA EVOLUCIÓN DEL LIDERAZGO HACIA LA ACTUALIDAD

La evolución del liderazgo hacia la actualidad basado en puntos de vista de interesados en el tema.

Paula Camacho y Paula McAllister

Diplomado: Gestión para el desarrollo humano en la organización

Universidad de La Sabana

Abstract

In recent decades, scholars have been studying, developing and analyzing diverse approaches on leadership and its impact on the improvement of the companies. At this moment in time, companies who wish to be successful have centered their interest in the individuals that work in the organization, particularly in its directors. Their top priority and their way to guarantee future success are to form leaders.

This article explores what the concept of the leadership means today. In its first part, a brief historical review of the significance of leadership is made to allow us to authenticate the ideologies that exist nowadays. Next, different approaches are examined to emphasize the most controversial characteristics of present leaders, while exposing some recent thoughts of expert authors. Finally, the position of the author is stated and the most relevant conclusions drawn from the research are discussed.

Key Words with subject codes: Leadership (27930), changes (08430), evolution (18330), Characteristics (08520).

Resumen

En las últimas décadas se han venido estudiando, desarrollando y analizando diversos enfoques sobre el liderazgo que promueven la mejora de las empresas. Actualmente, el interés por el éxito empresarial se ha desplazado hacia los individuos que trabajan en la organización, especialmente sus directivos. En concreto, ahora la prioridad formativa de los grupos empresariales hace referencia al desarrollo de líderes.

El presente artículo señala el concepto del liderazgo en la actualidad. En primer lugar, se realiza una breve reseña histórica de las sucesivas aportaciones de los escritos del liderazgo, que permitan sustentar las ideologías que existen hoy en día. Luego, se retomaran diferentes enfoques destacando las características más controversiales del líder del momento. Así mismo, se exponen algunas últimas reflexiones de autores conocedores del tema. Y finalmente, se ofrece la postura del autor del artículo y las conclusiones de mayor relevancia.

Palabras Claves: Liderazgo, actualidad, cambio, evolución, características.

La evolución del liderazgo hacia la actualidad

Como introducción se puede decir que el presente artículo revisa las diferentes investigaciones, posturas, enfoques y estudios que abordan el tema del liderazgo, para destacar la relevancia de éste en la actualidad. Para esto se retoman planteamientos que se han establecido acerca del liderazgo, se describe el papel del líder en la organización actualmente y se destacan las principales características de los líderes del siglo XXI.

El liderazgo ha ido adquiriendo mayor importancia con la evolución que la economía ha tenido, pues requiere de un gran énfasis sobre todo hoy en día, para que las organizaciones surjan. El tema del liderazgo actual, es muy relevante pues nos encontramos en una sociedad organizacional en constante cambio y movimiento, el tiempo hoy en día corre sin pausa, y con él la mayoría de las teorías e investigaciones que se tienen sobre la verdadera funcionalidad del liderazgo en el presente y en el futuro. Durante el transcurso de los años, se ha enseñado de generación en generación las principales acciones acontecidas, positivas o negativas, que provocan cambios sustanciales en ámbitos tanto culturales, como económicos, políticos o sociales en la humanidad, en otras palabras, que revolucionan el pensamiento del hombre. En éste caso, específicamente sobre el tema de liderazgo, el cual tiene hoy en día una concepción diferente que ha sido expuesta como uno de los temas de mayor relevancia en las organizaciones y por tanto ha tenido una evolución y un cambio según la época. Principalmente, se ha encontrado que cada vez más los aportes que los miembros de un equipo laboral hacen son valorados e indispensables para la guía y orientación adecuada de las empresas en pro de una mayor competitividad. Además, las empresas han cambiado como respuesta a la competencia que se vive hoy en día, al Internet y a la liberación, y las organizaciones se ven en la dificultad de conseguir un individuo que sea capaz de percibir los problemas que se avecinan en dado caso y que tenga experiencia como directivo; por esto es que surge el alto interés por los temas y aspectos más relevantes del liderazgo de hoy.

Muchos interesados en el tema, buscan en la historia del liderazgo las bases de lo que debe ser un verdadero líder, ya que hoy en día su papel más relevante está dentro de la empresa; por esto, es necesario descubrir al líder empresarial en funciones tales como agente de cambio y establecedor de cultura, aspectos muy importantes y polémicos actualmente. Se hace imprescindible, no sólo adaptar los estilos de liderazgo en respuesta a las nuevas condiciones empresariales, sino también identificar gerentes que sean líderes, lo que se hace complejo dentro de una organización.

Se considera que el liderazgo es un aspecto que debe estar en constante actualización dentro de las empresas, ya que es el motor de la relación entre directivos y subordinados. Además las empresas están inmersas dentro de una sociedad de evolución y cambio y esto las lleva a tener que adaptarse creando su propio estilo.

Adicionalmente, el desarrollo del liderazgo se convierte cada vez más en un tema de mucho interés a nivel de atracción y retención si lo entendemos desde pensar que lógicamente los empleados potenciales quieren saber si se va a mejorar su currículum y si se encuentran en un camino hacia la evolución personal al entrar a trabajar en determinada empresa. Es difícil competir por un puesto de trabajo nuevo cuando el desarrollo personal ha atravesado una etapa de estancamiento.

Finalmente, es importante mencionar que la relevancia de retomar temas como el liderazgo se debe a que existen diferentes posturas, teorías e investigaciones sobre el mismo, lo cual causa controversia, llevando así a una demanda muy alta por parte de las organizaciones a evaluar el estilo de liderazgo e implementar el que mejor se acople a cada empresa.

Hoy en día se reconoce que el liderazgo requiere de pensamiento estratégico, acciones decisivas, integridad personal y otras cualidades de gran valor. A esta conclusión se ha

llegado con el transcurso del tiempo y de las diferentes opiniones, teorías, enfoques, modelos y posturas que se han planteado.

Según, Expósito Lo Giudice, I. (2000) en las primeras décadas del siglo XX, Mary Parker Follett contribuyó a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la asunción de mayores responsabilidades por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad.

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

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

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

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

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

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

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

Esto, conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: El Liderazgo Situacional, que incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo. A la pregunta ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? estas teorías respondían: depende de la interacción de las características del líder, las características del grupo y la situación en que tienen lugar, como por ejemplo: tipo de actividad, relación entre líder y miembros, normas del grupo, información existente, entre otras.

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

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

indiscutiblemente no puede ser la misma. Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo él debe partir de proporcionarles a los empleados (por la importancia que tiene en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas, lo que se suele conocer como: empowerment movement.

Ante esto, el mundo de la empresa ofrece alternativas a través de promover nacientes estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las concepciones sobre el líder, como Álvarez de Mon, citado por Expósito Lo Giudice, I. (2000), plantea: «el liderazgo basado en el elitismo, en la obsesión por el poder y en el paternalismo esta pasado de moda... entonces el liderazgo se concibe como un desafío cotidiano, cambiante y plural al alcance de todos los profesionales comprometidos».

De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

Se continúa cuestionando las bases mismas del liderazgo contemporáneo con base en la especificidad de nuestra época. De allí la necesidad de actualizar el concepto, rescatando dos habilidades individuales altamente diferenciadoras de nuestro tiempo: el pensamiento estratégico y la capacidad para interpretar el contexto.

El “contexto” adquiere una dimensión crucial en el presente, ya que refuerza el pensamiento estratégico mediante una comprensión de los hechos en retrospectiva. El

conocimiento detallado de la secuencia original y razones que explican el presente y un entendimiento de lo que podría pasar si no se actúa en forma precisa y acertada, resulta fundamental para el liderazgo del siglo XXI. De allí que sea fundamental para un líder, poder interpretar el contexto de manera adecuada, convirtiéndose en otra herramienta para la toma de decisiones y guiar a su grupo hacia una meta trazada con anterioridad. En el actual entorno cambiante los líderes, quienes están acostumbrados a poder controlar todos los detalles, sienten dudas acerca del adecuado y específico manejo que deben tener frente a las diferentes situaciones que les atañen.

Por todo ello, Bennis, W. (2002), dice que los verdaderos líderes son conscientes de que necesitan nuevas herramientas y nuevas formas de reflexionar sobre el liderazgo, y que por tal, deben estar en condiciones de admitir que no conocen las respuestas para todas las preguntas y que el liderazgo de hoy requiere de una investigación profunda que logre mejorar la competitividad.

Bennis (2002) dice no recordar una época como la actual. Una época en la que está claro que no se tienen las respuestas, en la que los jóvenes pueden saber más que las personas más veteranas, en la que se reduce la importancia de la experiencia, en la que los cimientos del éxito han pasado de los recursos naturales al capital humano, en la que la economía cambia a la velocidad del rayo y la vida del jefe que cerraba tratos y cambiaba el mundo a su antojo, ha dejado de ser la medida de todo, en la que los empleados son realmente el activo más valioso de las empresas, etc.

El mundo se ha hecho más grande y los líderes se han hecho más pequeños pues se han frenado en evolución; por esto hoy, se requiere la conciencia por aprender y aprender y adquirir el interés por la formación en el liderazgo. Interés, que actualmente se propicia principalmente por individuos que quieren llegar a ser como los grandes líderes empresariales del momento; es decir, que siguen un modelo que eleva el nivel de los directores y lo hace

más competente. El problema está, según Cashman K. (2002) en que hay demasiados altos directivos que creen que no necesitan desarrollo, pues su comportamiento comunica negatividad sobre el mismo y bloquean la creación de una organización que aprenda.

Lo que sucede, según Peterson, D. (2002), es que la confianza personal de los líderes está muy tocada, los líderes creían que sabían cómo podían gestionar el desarrollo de la sucesión y ahora no lo tienen muy claro. Esto, es el verdadero inconveniente según Bennis (2002), quien afirma que el liderazgo del futuro comienza con una atmósfera de investigación y aprendizaje.

Paralelamente, Schneider, M. (2002) está de acuerdo con esto al hablar sobre la Teoría de la Raíz en las empresas, la cual refleja como se ha pasado del manejo industrial al post-industrial; es decir, que si antes lo más importante era el capital, la tierra y la mano de obra, ahora lo mas importante es el conocimiento ya que es lo único que no se degrada, que no se gasta. La tierra se cansa, el capital se acaba, y la mano de obra se atrasa, pero la sabiduría siempre aumenta. Con la maquinaria y la tecnología, la experiencia de la mano de obra ya no es importante, ahora lo importante es que haya la sabiduría para usar y manejar las máquinas. Ahora se emplea gente para pensar y no para hacer porque las máquinas lo hacen, y la gente piensa. Este conocimiento puede ser de una persona, así como puede ser de un grupo de personas, un grupo de Inversionistas, que participarán del desarrollo ahora en la industria moderna, el famoso Outsourcing.

Peterson, D. (2002), por su parte, está seguro, que enseñar a las personas cómo pueden aprender es una cuestión que falta en la mayoría de los programas de desarrollo de liderazgo, pues considera que en el liderazgo de hoy hay que hacer hincapié en que las personas necesitan definitivamente capacidades de aprendizaje. Hay que averiguar que cosas funcionan, enseñarles a las personas a ser curiosas, a aprender a mirar las cosas de una forma nueva.

Otro descubrimiento que surgió del Grupo de Investigación de los Líderes de Futuro del London Business School expuesto por Sonsino, S. (2003) a principios de 2002 destacó la importancia de la capacidad de aprender que deben tener de los gerentes con alto potencial. El grupo llegó a la conclusión, de que probablemente, la característica más importante de los ejecutivos con alto potencial, en todas las industrias, sea que reconocen el valor de asumir nuevos proyectos y se sienten con la capacidad y el deseo de aplicar de inmediato sus nuevas experiencias.

Duguid, Helen, citado por Sonsino (2003), afirma “los ejecutivos con alto potencial asumen riesgos, se exponen a una variedad de nuevas experiencias y se sienten impulsados a aprender con una curiosidad y una pasión notables”. Por lo anterior, el grupo de investigación afirma que la capacidad de aprender o inteligencia de aprendizaje tal vez sea el más significativo indicador de alto desempeño futuro, por que la podemos evaluar.

Para Pollard, W. (1997), un líder de hoy es quien enfrenta los desafíos y no quien tiene el auto, la casa o la oficina más grandes; es decir, la persona considerada, no de quien sólo se ocupa de sí mismo, sino quien evoluciona y ayuda a evolucionar a los demás.

En lo anterior estaría enunciado lo importante que es hoy la disposición que tengan los líderes con respecto a mejorar y aprender día a día; pero ¿y qué del aprendizaje de los empleados?, ¿qué se piensa hoy sobre la evolución que deben propiciar los líderes sobre sus trabajadores? Pollard (1997), sabe que el objetivo de una compañía es maximizar sus resultados, pero dice, que el rol de un líder empresario va más allá: se trata de prestar un servicio, no sólo para que los accionistas reciban sus beneficios sino para que la gente que trabaja en la empresa sienta que puede desarrollar todo su potencial; y es que hay que reflexionar sobre si las ganancias ¿son la meta final o son un medio?, y las demandas de la empresa para obtener resultados ¿son compatibles con el desarrollo de las personas?

El ambiente laboral no necesariamente debe limitarse a ser un lugar donde uno va a ganar dinero para mantener a su familia, y después trata de disfrutar algo del tiempo que le queda libre. En cambio, si puede ser un lugar donde la gente enriquezca su espíritu y su pensamiento mientras contribuye con su tarea, pues una empresa rentable puede ser también una sociedad ética que contribuya a moldear el carácter y la conducta humana, ya que según Pollard (1997) la esencia del liderazgo como servicio y sus resultados trascienden el lugar de trabajo y se notan en la calidad de vida de la gente.

Y es que el tema de la satisfacción personal de los empleados dentro de la empresa también les atañe a los líderes actuales, y además, hace que se refleje sobre la relación con los clientes. Según, Reichheld, F. (2002) recientes investigaciones demuestran que hay una clara conexión entre la forma en que una empresa trata a sus socios, y sobre todo a sus empleados, y su actitud frente al cliente. No hay compañías que se hayan ganado la lealtad de sus clientes, sin promover niveles similares de lealtad entre sus empleados. Reichheld (2002) está convencido de que ambas tienen la misma raíz: un liderazgo basado en los principios. Los líderes que se esfuerzan por tratar bien a su gente sienten el impulso de brindarles un valor superior a sus clientes, y esto les permite conquistar y retener a los mejores empleados. Definitivamente, proveer valor y un servicio excelente genera un sentimiento de orgullo y determinación en el personal.

Para Pollard (1997), el éxito no puede medirse sólo por el valor de las acciones que se hacen ni por los resultados obtenidos, sino que tiene una mayor relación con la gente que trabaja dentro de determinada institución y que busca ahí, una oportunidad y una guía.

Henry Ford, citado por Pollard (1997), decía que sólo necesitaba un par de manos, no al empleado completo, con toda su complejidad. Pollard (1997) sostiene, en cambio, que un líder debe asumir la responsabilidad total por la persona.

Todo lo anterior, nos lleva a pensar que la satisfacción del empleado dentro de la empresa depende entre otras cosas, de la responsabilidad y confianza que se le dé sobre sus funciones. Expósito Lo Giudice, I. (2000) hace un análisis de las nuevas tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión: En primer lugar el líder desde su individualidad el cual hace referencia e insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basada en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

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

Un aspecto nombrado regularmente ha sido “el cambio” como factor fundamental en el desarrollo de nuestras empresas. Ahora bien, según Lance Secretan, citado por Expósito Lo Giudice (2000), la parte esencial del mismo está en los valores; alega que estamos pasando desde una era totalmente deficiente y de filosofías administrativas redundantes hacia algo nuevo. El nos propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, yendo más allá del pensamiento racional. Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio,

entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones.

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

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

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mandato. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”.

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

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son: Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo. Dar una retroalimentación honesta.

El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes. La iniciativa de emprender un coaching la toma la dirección de la empresa, quien además decide sobre quién se va a llevar a cabo el tratamiento.

El proceso, sin embargo, no se puede imponer. No se puede obviar que hay autores que afirman que el coaching puede ser peligroso, como el psicólogo y coach Steven Berglas. Su planteamiento se basa, fundamentalmente, en el hecho de que el coach puede acercarse tanto al ejecutivo que corre el riesgo de darle consejos de negocios no muy razonables. Pese a esta posibilidad, el coaching sigue siendo un instrumento muy utilizado por grandes empresas.

En tercer lugar, en cuanto al líder y los equipos de trabajo Peter Senge, otro gran investigador citado por Expósito Lo Giudice (2000), en muchas de sus reflexiones ha diseñado el concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas. Como usualmente oímos, la propiedad intelectual más importante en la era de la información son las personas, por ende se hace imprescindible aprovechar sus capacidades, lo que se puede lograr a través de esparcir el poder y la responsabilidad en un mundo de co-líderes que hagan el verdadero trabajo.

De esta forma comprobamos que, en la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en

una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes. A lo largo del artículo se ha demostrado la importancia que tiene el subordinado en las nuevas organizaciones, desde la persona individual hasta los equipos de trabajo. Estos últimos son cada vez más esenciales para el éxito de la empresa, el cual depende de todo el equipo directivo, ya que tiene un alcance más amplio del que puede lograr el líder por sí solo.

Suárez, I. (2002) dice que en tiempos en los que es necesario contar con un equipo competente que contribuya a manejar aspectos complejos, no funciona el estilo tradicional de “orden y mando”. Hoy en día, se encuentra cada vez menos personal capacitado que acepte ser “mandado”, éste necesita ser liderado para estar motivado. Las personas que ocupan puestos de subordinación prefieren entender la razón de lo que hacen, que se les involucre en las decisiones que tengan alguna discrecionalidad y que se les dé un espacio a su iniciativa personal. Los libros recientes (*The Soul at Work*, *In Good Company*) acerca de las mejores prácticas empresariales, destacan la importancia del empleado individual en el funcionamiento de la organización.

Resulta fundamental contar en cada organización con un colectivo de líderes que sepan impulsar a los empleados a los distintos niveles de la compañía.

Para Ghoshal, S. y Bruch, H. (2003), la fuerza más poderosa de la conducta humana es la fuerza de la voluntad. Si los gerentes aprenden a activarla, en sí mismos y en los demás la empresa se beneficia, pues las decisiones se toman con determinación y los proyectos se llevan a cabo.

Raynor, M. y Bower, J. (2001) enfatizan en los momentos de cambio y turbulencia, y dicen que es bueno cuando las decisiones se toman desde el centro. El gerente es el responsable de hacer la compañía competitiva y la junta la de tomar decisiones para empresas

diversificadas. Esta junta es la encargada de delegar responsabilidades a los diferentes grupos, deciden a qué nivel y qué tanto se le delega a los grupos que forman parte de la organización. Por ejemplo, la compañía Sprint la cual estaba dividida en ramas diferentes, todas en el área de las telecomunicaciones, para lograr integrarse tuvo que fomentar el intercambio de productos, y la formación de productos integrales que consistían en un paquete con todos sus productos para el cliente. Este es un ejemplo en el que la junta directiva fomenta la colaboración entre las divisiones, para liderar a la compañía hacia las metas propuestas. Esto es denominado Flexibilidad Estratégica. Esta flexibilidad debe siempre estar enfocada a la colaboración entre las divisiones de una empresa para que exista siempre una sintonía, un balance entre las partes. En otras palabras, si una división de una empresa está creciendo, siguiendo su enfoque y objetivo propio, es responsabilidad del grupo líder de la empresa, limitar el alcance de esta división, así sea exitoso, para que no se pierda el objetivo general de unión dentro de la organización. Un liderazgo flexible pero unificado.

Los autores Raynor y Bower (2001) hacen una comparación entre los sistemas tradicionales del liderazgo y el Liderazgo Flexible:

Sistema tradicional	Sistema Flexible
- Uso extensivo de estructura de grupo	- Nulo o poco uso de estructura de grupos
- Sistemas de compensación estables , vinculados a sinergias entre divisiones de la compañía	- Sistemas de compensación cambiantes, enfocados a promover la cooperación entre las divisiones.
- La Junta directiva impone barreras financieras para formular la estrategia.	- La Junta directiva impone barreras financieras para formular la estrategia.
- Sistemas de integración diseñados por la administración antigua, y aplicados por la administración operativa.	- Esfuerzos de integración diseñados e identificados por la administración cooperativa sobre la resistencia de la

	administración operativa. (Una junta que busca integrar la compañía sin pensar en las dificultades de las divisiones.)
--	--

Las compañías modernas han tratado de agrandar su alcance vinculando más y más divisiones a su organización. Esto las hace más competitivas y sostenibles. Para poder integrar estas divisiones, que seguramente no tienen mucho en común, es importante gerenciar, o liderar la empresa de una manera flexible, pero con estrategias de manejo. El objetivo de la organización en general debe estar claro, por lo tanto las divisiones, por diferentes que sean, se tienen que ceñir al objetivo principal. La Junta directiva da ciertas libertades ya que las divisiones se tienen que adaptar a un mundo cambiante, pero a la vez brinda barreras y límites para trabajar.

Schneider (2002) afirma que los sistemas de liderazgo han cambiado. Ella habla, en oposición al sistema burocrático tradicional, habla del sistema de Raíz, como el nuevo sistema de liderazgo en el cual el líder es el del “poder para implementar, para llevar a cabo, para guiar”, mientras que en sistema burocrático se trata de imponer acciones. El enfoque cambia de “poder sobre” a “poder para”. En otras palabras, se les está dando la oportunidad a los miembros de una organización, para hacer las cosas pero no se les está diciendo que las hagan de una manera definitiva.

Unas de las características del sistema Fundamental, o de Raíz, es que no hay compañías con mucha gente, son menos, no hay niveles, es un solo nivel, en el cual las cosas fluyen. Como los clientes ahora son globales, tiene que haber una relación muy fácil entre el cliente y el productor, flexible y ágil. Esto es la Raíz. El sistema de la Raíz, es más adaptable a los cambios del mundo, lo hace rápidamente, mucho más que la burocracia. El sistema de la Raíz, ayuda a que compañías dedicadas a actividades similares, puedan relacionarse para

finalmente trabajar juntas y así satisfacer a sus clientes, algo que la burocracia no permite fácilmente. Con el sistema de la raíz, las empresas pueden dedicarse a investigar, y no a controlar lo que hacen, que es lo que pasa con las empresas burocráticas. En las empresas ya no es necesario tener una autoridad administrativa sobre los subordinados, ellos trabajan bajo su propia convicción. Las empresas ahora no tienen líderes ejerciendo autoridad sobre sus empleados, ahora es el poder para guiar, mas no para mandar.

John Chambers, citado por Bennis (2002), por su parte, habla de equipos no de grandes líderes; pues no está de acuerdo con que un gran ingeniero sea lo mismo que 50 buenos ingenieros. Cree, que tal vez se le está atribuyendo demasiada importancia a la persona individual. Él cree, que debería haber menos grandes hombres y más equipos, por que un líder maduro destaca la importancia de los equipos.

Schneider (2002) , propone, como estrategia para un mejor liderazgo, el incremento en el uso de equipos de trabajo pues estos trabajan solos, por un mismo objetivo, a su ritmo, incremento en el uso de trabajadores ocasionales, lo cual aumenta la flexibilidad, reduce costos legales y salariales y puede complementar mejor su trabajo que uno que sea parte de la organización, alianzas estratégicas que invitan a la flexibilidad, aumentan la capacidad y generan una ventaja competitiva, y el Outsourcing que facilita la administración del negocio ya que tienen su estructura, son eficientes, y tienen que producir resultados para no salir del mercado.

Para Pollard (1997), los líderes también tienen una tarea que consiste en capacitar y motivar a la gente para servir, de modo tal que puedan trabajar en esa eficiencia, puedan ser más productivos y también que puedan mejorar como personas. Ese es un desafío para el management y el liderazgo. Un líder debe poder conducir a su gente hacia el logro de sus objetivos, con convicción y espíritu de servicio. Hogan, P. (2002), confirma lo anterior, pues piensa que lo que le hace falta a los líderes es tener la capacidad de inspirar a las personas.

También se observa que Eckert, R. (2001) afirma que un líder debe bajar al nivel de todos viviendo así las necesidades de la gente, compartiendo, siendo humilde, creando un ambiente propicio para el diálogo, inspirando confianza, dándole el espacio a los trabajadores para encontrar respuestas y soluciones a ciertas situaciones, siendo accesible y demostrando mucho empeño; todo esto es bastante productivo ya que el ejemplo del líder se vuelve ejemplo para todos. Así mismo, en las discusiones al líder le corresponde la tarea de escuchar diferentes opiniones ya que los otros también tienen conocimientos y experiencias que pueden ser de gran utilidad.

Collins, J. (2001) habla sobre el empeño comparándolo con las ganas de hacer las cosas bien. Para Collins (2001), los líderes Nivel 5 no se conforman con lo básico, son exigentes, no aceptan las cosas mal hechas, y esto causa un efecto positivo sobre la empresa. La búsqueda de la excelencia. Esta excelencia se busca en la gente que rodea al jefe, gente profesional, perfeccionista. Esta búsqueda de la perfección los lleva a tomar decisiones drásticas que soportadas en la modestia y la timidez, características claves para un líder según Collins (2001), llevan a las compañías a mejorar notablemente. Algo que un gerente ostentoso, y preocupado por las apariencias ante la comunidad, no haría pues demostraría debilidad ante la competencia.

Ghoshal y Bruch (2003) piensan que es crucial darle a la gente la libertad de elegir, y ayudarla a desarrollar la confianza necesaria para poner a prueba ideas. Como ejemplo se puede decir, Michael Hiliti, directivo de la firma Hiliti, que fabrica equipos para la construcción, pretende que los gerentes asuman la responsabilidad por lo que hacen y menciona tres requisitos para lograrlo: que amen su trabajo, que sean concientes de que tienen opciones y que se comprometan sin reservas. Pero para llevar a cabo una acción sostenida se requiere de algo más que motivación. Ghoshal y Bruch (2002) coinciden en argumentar que el arma mas poderosa que el hombre tiene es la fuerza de voluntad, pero están seguros que no es

fácil que la gente comprometa su voluntad la cual es mucho mas importante que la mera motivación o el deseo de hacer algo.

La determinación es el compromiso absoluto de alcanzar algo. Para activar su fuerza de voluntad, los individuos deben transponer una barrera mental, su Rubicón personal (el río que cruzo Julio Cesar en un punto sin retorno hacia la conquista de Roma). En la teoría que los autores exponen, la motivación activada por estímulos externos o expectativa de recompensa es susceptible al cambio: Pueden surgir oportunidades más atractivas u obstáculos que hagan que la recompensa parezca menor. La determinación, por el contrario, implica una profunda adhesión personal a una intención. A los gerentes que ejercitan la fuerza de voluntad, no los mueve la recompensa, sino que sienten la necesidad de producir resultados. No lo hacen para disfrutar ni se dejan tentar por oportunidades alternativas. La teoría consiste en una especie de travesía en la cual al acercarse al Rubicón, esa barrera sin retorno, el paisaje cambia. De un lado está la motivación: Las opciones se consideran, eligen, desean y sopesan y siempre hay un camino de regreso. Del otro lado, intelecto y emociones se fusionan para crear un compromiso. Se queman los puentes; la acción es implacable.

Tres frases definen el proceso de crear y potenciar la determinación: La formación de la intención, la cual es la percepción de una oportunidad excitante, no rutinaria y diferente que adquiere un sentido con la dimensión emocional. En segundo lugar, la decisión de cruzar el Rubicón, que se refiere al salto hacia el compromiso, que hace que el entusiasmo renazca y crea una convicción hacia el hecho de que se convierta en el éxito. Esta decisión es de libre elección. Y finalmente la protección de la intención, que explica el hecho de no distraerse ni desviarse de los propósitos, los gerentes con determinación protegen concientemente sus intenciones.

Esto lleva a pensar que la mejor manera de crear un compromiso organizacional efectivo es haciéndolo de abajo hacia arriba, sobre la base del sentimiento de propiedad y el

compromiso con iniciativas y metas específicas. En el mundo de los empleados móviles, los emprendimientos en la línea de combate y la reestructuración constante se requieren personas con compromiso que deben desarrollar los líderes corporativos si quieren que sus compañías tomen un sesgo hacia la acción.

Pollard (1997) está convencido de que la administración de la empresa no es cumplir con determinadas tareas para obtener una ganancia y para que unos pocos disfruten de los beneficios en detrimento del espíritu de quienes trabajan para conseguirlos. Las personas no son unidades productivas impersonales. Cada una de ellas tiene una personalidad, un estilo y un potencial diferentes. Cuando se considera a la gente únicamente como unidad productiva o algo que sólo puede definirse en términos económicos, cualquier clase de incentivo o motivación tiende a transformarse en algo mecánico y manipulador, y lleva a establecer un sistema a prueba de incapaces que, a su vez, hace sentir incapaz a la gente.

Un aspecto, negativo, que inquieta a muchas empresas hoy en día como “el enemigo interior” de las mismas, y se citaba una frase de Henry Ford: ¿Por qué tengo que tener a la persona completa cuando lo único que quiero es un par de manos?

Como se reconoce la importancia de las personas en su totalidad, vinculamos la realización de la tarea con el desarrollo del individuo y, al mismo tiempo, los líderes asumen una responsabilidad por lo que le sucede a la persona durante ese proceso: si está progresando en su trabajo, si la tarea se hace como corresponde, si las herramientas son las correctas, si se le da el entrenamiento adecuado para que haga bien su trabajo y se sienta a gusto haciéndolo.

Por lo tanto, el programa de capacitación debe contener mucho más que la enseñanza del uso de las herramientas correctas, o transmitir la importancia de realizar una tarea dentro de determinado período. Debe incluir también la preocupación por averiguar como se siente esa persona respecto de sí misma y del trabajo que realiza y la observación de cómo son sus

relaciones con los demás en el lugar de trabajo y no solo allí sino en su hogar y en su comunidad.

Esto significa que si se va a ser miembro de la conducción, como parte de mi capacitación también debe experimentar lo que es el trabajo manual para poder comprender lo que siente la gente a la que voy a dirigir.

Autores como Fiedler, Yukl, Hersey y Blanchard citados por Suárez (2002), han contribuido a que se entienda mejor los aspectos que condicionan la actividad del líder. Han dedicado sus estudios al contexto en que se desenvuelve el líder: las características del entorno y de sus seguidores. En el marco de la globalización, estas cuestiones cobran una gran importancia pues en las organizaciones se debe prestar más atención a la comprensión del cliente y de directivos de diferentes nacionalidades ya que cada cual aporta su correspondiente bagaje cultural.

Como resumen de lo anterior, se encuentra que el liderazgo ha evolucionado con el tiempo pasando desde una perspectiva del concepto entendido como un puesto de “dignidad” ocupado por personas con autoridad jerárquica nacidas para ello, hasta un conjunto de factores que se desarrollan en diversas circunstancias dando lugar a que sea mas accesible para más gente. Hoy en día el liderazgo se entiende como un fenómeno complejo en el que intervienen las condiciones del individuo, sus experiencias, valores, metas, planes, objetivos, conocimientos y capacidades o habilidades.

Suárez (2002) en su artículo señala que el cambio de siglo se está realizando en un ambiente considerablemente exigente y riguroso para los directivos de las organizaciones. En primera instancia, se observa que los cambios son cada vez más rápidos y profundos, razón por la cual los líderes de la empresa deben ser cada vez más capaces de adaptar con agilidad y astucia su organización pasando de la planificación a estrategias adaptativas. Es por esto, que a los líderes actuales se les denomina también “agentes promovedores del cambio”.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que el entorno se ha convertido en un entorno mundial y no local. Además de esto, el desarrollo de un mercado global conlleva a la multiplicación de competidores que traen consigo la complejidad de los análisis y decisiones de negocio.

Después de la revisión de los planteamientos existentes acerca del liderazgo se pueden rescatar diferentes puntos de vista, los cuales llevan a una reflexión que hace pensar que todo concepto existente debe ser modificado según la evolución del mundo; sobretodo en el tema de la economía que actualmente está en constante cambio y reestructuración. Se puede decir que el mundo cada vez es más exigente en cuanto a sus necesidades desencadenando fuertes competencias. Esto significa que hay que partir de la mejora de los líderes, de la calidad, el trabajo de cada miembro, la motivación, la unificación de los equipos de trabajo, el aprendizaje, entre otros.

Hay que resaltar la concepción de que el líder y los demás miembros de la empresa deben cuestionarse a ellos mismos averiguado el por qué y para qué se está ahí. Esto le permitirá a cada quien ser parte de un todo: pertenecer. Los líderes de hoy comparten la compañía y no se reconocen a sí mismos como la compañía. Son los directivos y tienen un gran nivel de responsabilidad y direccionalidad pero no están solos en su desarrollo. Es por esto, que son agentes promovedores del cambio, incitadores de trabajo, creadores de espacios comunicativos, proporcionan herramientas y guía, no toman decisiones solos, ya no están aislados ni tienen todas las respuestas; forman parte de lo que está creado y trabajan en equipo.

Se considera importante hacer énfasis en que el líder actual presta un servicio, brinda el espacio y permite que la gente que trabaja en la empresa desarrolle todo su potencial y su satisfacción y agrado en la empresa que lo lleva a mejorar su calidad de vida.

Por último, es llamativo y sorprendente pensar que el papel del líder de hoy hace referencia a un directivo involucrado con el trabajo y sus subordinados. Además de esto, no refleja únicamente autoridad, poder y distancia sino que por el contrario hace parte constante de los diferentes movimientos, relaciones, comunicaciones y cambios dentro de la empresa.

Conclusiones

Los líderes responsables deben tener unos valores, objetivos, conocimientos y habilidades adecuados para desarrollar visiones de futuro que puedan ser comprendidas y llevadas a la práctica por sus subordinados. Como se mencionó anteriormente, el líder de una empresa debe motivar a sus colaboradores a través de un liderazgo orientador, comunicativo, inspirador y responsable y no a través del mando y la exigencia que impide la creatividad. El reto es que los directivos líderes también sean flexibles diseñando, implantando y rectificando las estrategias y tácticas cada vez que sea necesario.

En las empresas del siglo XXI tanto los directivos como todos los miembros de la compañía deben ejercer los niveles mínimos de iniciativa, agilidad, eficacia y responsabilidad de ejecución. Por esto, es que las organizaciones tienen que fomentar el desarrollo de líderes a todo nivel; las presentaciones o manifestaciones de liderazgo necesitan llegar a formar parte de la cultura colectiva de la misma.

Todas las organizaciones deben ser concebidas como un grupo humano ya que tienen su propia “personalidad” y cultura. Para esto, cada empresa tiene que identificar los valores que sus líderes, quienes son los componentes más dinámicos de la organización, deben personificar para reforzar y desarrollar su distintivo.

Otra de las circunstancias que más han contribuido al incremento del rol social de los líderes de empresa es el avance de las organizaciones y su creciente papel en la sociedad.

Las empresas tienen una creciente relevancia y sus líderes influyen cada vez más en la sociedad: por eso ellos tienen el complejo papel de mantener la competitividad de sus compañías y de darles un rol valorable positivamente por la sociedad. Los líderes de la gran empresa de hoy día son personajes conocidos y evaluados por la gente; demuestran preparación y capacidad.

Otro factor que se debe mencionar, ya que favorece el creciente papel de los líderes como ventaja distintiva en la empresa, es la velocidad del cambio. El mundo moderno se mueve a velocidades inexplicables y está en constante evolución. Las transformaciones tecnológicas de los mercados y de la competencia tienen una rapidez y radicalidad desconocidas hasta ahora. Por esto, es importante que los líderes sean ágiles en el momento de tomar decisiones y de implementarlas en sus organizaciones; deben asumir riesgos con el fin de que su compañía se adapte a las oportunidades que se le presentan y deben centrarse en las necesidades del grupo y no en las individuales. Igualmente, en situaciones de riesgo empresarial en las que la empresa esté sufriendo algún tipo de inconveniente el líder debe estar en disposición de reaccionar con rapidez y entusiasmo.

Referencias

- Bennis, W.; Cashman, K.; Peterson, D.; Albertsson, C.; Hogan, P.; Rosier, R. y Stopko, A. Marzo- Abril (2002). *Liderar en momentos de desconcierto*. Harvard Deusto Business Review. N° 107. 4-10.
- Blanchard, K. (2002). *¡Bien Hecho!*. Editorial Norma.
- Collins, J. Enero (2001). *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*. Harvard Business Review. Volúmen 79. N° 1. 67-76.
- Eckert, R. Noviembre (2001). *Where Leadership Starts*. Harvard Business Review. Volumen 79. N° 10. 53-62.
- Expósito Lo Giudice, I. (2000). *Liderazgo, Evolución y Actualidad*. Universidad de La Habana. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/lidevoact.htm>.
- Ghoshal, S. y Bruch, H. Agosto-Septiembre (2003). *Lo que importa es la determinación*. Gestión 4. Volumen 6. 72-77.
- Hopkins, M. Octubre-Noviembre (2003). *Beneficios de ser uno mas*. Gestión 5. Volumen 6. 36-41.
- Moss Kanter, R. Junio (2003). *El liderazgo y la Psicología de las transformaciones*. Harvard Business Review. Volumen 81. N° 6. 35-53.
- Pérez, J. (2001). *Liderazgo en el siglo XXI*. Universidad Latina de Costa Rica. <http://www.actualidad.co.cr/267-268/56-recursoshumanos.html>
- Pollard, W. Septiembre (1997). *El liderazgo como servicio*. Gestión. Volumen 1. Edición especial. 18-21.
- Raynor, M. y Bower, J. Mayo (2001). *Lead from the center.: How to manage divisions dynamically*. Harvard Business Review. Volumen 79. N° 5. 93-100.
- Reichheld, F. Febrero-Marzo (2002). *Líderes en lealtad*. Gestión 1. Volumen 5. 99- 106.
- Shermerhom, J. (2003). *Administración*. México. Editorial Limusa.

Schneider, M. Marzo-Abril (2002). *A Stakeholder model of organizational leadership*. Organization Science. Volumen 13. N° 2. 209-220.

Sonsino, S. Octubre-Noviembre (2003). *Al encuentro de los líderes*. Gestión 5. Volumen 6. 85-89.

Suárez, I. Enero-Febrero (2002). *Líderes a nuestro estilo*. Harvard Deusto Business Review. N° 106. 50-57.

Useem, M. Octubre (2001). *The leadership lessons of Mount Everest*. Harvard Business Review. Volumen 79. N° 9. 51-58.