

Liderazgo: Rasgos, Funciones Y Estilos

Jonathan Gómez Badillo

Universidad de La Sabana

Chía, Mayo de 2005

Resumen

Este artículo revisa algunos aportes hechos al tema del liderazgo, primero repasando algunas de sus definiciones más importantes, para luego pasar a analizar las cualidades o características personales necesarias para ser considerado líder. Seguido a esto, se resumen algunas de sus funciones más importantes, y teniendo esta información, se analizan diferentes estilos de liderazgo propuestos por algunos autores. Finalmente, se contextualiza dicha revisión a la realidad actual de Colombia, acentuando en las necesidades sociales del país y añadiendo algunas características y funciones a las desarrolladas por los autores revisados, con el fin de fomentar un liderazgo acorde a nuestra cultura.

Palabras clave: Liderazgo (27930), cualidades (27935), estilos (27940), organizaciones (35780), poder (39840), cambio organizacional (35700)

Abstract

This article reviews some contributions made about leadership, by reviewing some of its most important definitions, and then analyzing personal qualities or characteristics needed to be a leader. Then, some functions that leaders have to do are reviewed, and then that information is collected to evaluate different styles of leadership proposed by some authors. Finally, this review is contextualized to the reality of Colombia, noticing on the social needs of the country, and adding some characteristics and functions to those developed by the revised authors, in order to promote a leadership accord with our culture.

Key Words: Leadership (27930), qualities (27935), styles (27940), organizations (35780), power (39840), organizational change (35700)

LIDERAZGO: RASGOS, FUNCIONES Y ESTILOS

Tal vez sea incontable la cantidad de autores y libros que hayan intentado referirse al tema del liderazgo, y por supuesto a su principal protagonista, el líder. Aún más difícil de aclarar, es la cantidad de tiempo que el mundo lleva interesado en el liderazgo, y en encontrar la manera de desarrollar o descubrir nuevos líderes en potencia. Incluso desde tiempos de uno de los grandes líderes de la historia, Jesucristo, el tema ya era referenciado: tanto en el Evangelio de Mateo (15:14), como en el de Lucas (6:39), Jesús dice a sus discípulos: ¿Acaso puede un ciego guiar a otro ciego? ¿No caerán ambos al hoyo?. Así vemos como la cuestión no ha sido simplemente definirlo, sino que siempre ha existido la duda de cómo realmente ser un buen líder, para así no dejar caer al otro al hoyo. (Boyett y Boyett, 1999).

Sin embargo, el hecho de que sea un tema tan tratado no significa que no haya nada más que decir, agregar o quitar. Precisamente esa diversidad de teorías, modelos, definiciones y opiniones sobre el tema no ha llevado a hacer una clara distinción de lo que se necesita o lo que significa ser un líder en un contexto empresarial u organizacional, y esto sucede porque seguramente, como muchas cosas en la vida y en la empresa, no hay una respuesta única o una verdad absoluta acerca del liderazgo; no hay una sola manera de desarrollarlo ni de ponerlo en práctica, por lo cual este escrito no pretende ser el non plus ultra del liderazgo, ni mucho menos. Lo que sí pretende este artículo, es repasar y revisar algunos de los innumerables aportes hechos al tema, por diferentes autores expertos en el tema, con el fin no sólo de comprender un poco más el liderazgo y encontrar puntos clave en los diferentes

autores, sino también para ver qué tan factible es la promoción del liderazgo en nuestro país y en nuestra realidad social y laboral.

De esta manera, lo primero que habría que revisar, es el significado del término a trabajar, es decir, ¿qué es el liderazgo?

Definición

Es posible que haya más de 350 definiciones de liderazgo, las cuales a pesar de su gran número, no han parecido suficientes para aclarar aquello que diferencia a un buen líder de otro ineficiente (Bennis y Nanus, 1985). A pesar de lo desesperanzador que puede sonar esto, es engañoso, puesto que todas estas definiciones obviamente han aportado algo al tema, y muchas coinciden en algunos puntos. A continuación revisaremos algunas, no sólo para tomarlas como ejemplo, sino para darnos una idea de lo que vamos a tratar.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) lo definen como el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta. Por su parte, Crosby (1996) le pone más énfasis a la acción, asegurando que liderazgo es instar deliberadamente acciones que las personas realicen de una manera planeada con vistas a cumplir el programa del líder. Para él, la clave radica en que el líder tenga una idea clara en mente, y un propósito, como bien lo dice su definición, pero sobre todo, no olvidando nunca que esto se logra a través de seres humanos.

Otra definición a tener en cuenta es que el liderazgo es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores (Gardner, 1989).

Locke (1994) no difiere mucho de la primera definición dada, al afirmar que el liderazgo es el proceso de inducir a otros a actuar en persecución de una meta común. Esta definición, según el mismo Locke, incluye varios elementos: un concepto de relación, en cuanto se necesita tanto de líderes como de seguidores, y el concepto de proceso, que indica que el liderazgo es mucho más que la ocupación de una posición de autoridad o poder.

Bennis y Nanus (1985) retoman una frase de Theodore Friend III, presidente de una antigua compañía, que para ellos se acerca mucho a la esencia del tema: “liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir” (p. 31). Otra buena definición dice que el liderazgo es la habilidad para desarrollar y describir una visión de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un nivel ético y comercial, y haciendo todo esto de manera que la gente esté dispuesta a colaborar, pero al mismo tiempo asegurarse de que la gente adecuada esté en los lugares adecuados, fijando pautas muy elevadas. (Ciampa, 1988).

Como vemos, estas pocas definiciones nos dan una idea de lo complejo que resulta enmarcar el liderazgo; hay tanto puntos en común, como elementos únicos en cada una de las anteriores. Sin embargo, Lussier y Achua (1999) brindan una definición que podría ser una síntesis de las repasadas anteriormente. Estos autores definen el liderazgo como “el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p. 6). No es una definición extensa o compleja, de hecho aparenta ser todo lo contrario,

pero incluye los elementos clave del liderazgo. En primer lugar, habla de líderes y seguidores; es decir, considera un proceso bidireccional, y no sólo de parte del líder hacia los seguidores. Seguido a esto, este enunciado (así como otros vistos en párrafos anteriores) habla de influencia, el proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio (Lussier y Achua, 1999). La influencia es un factor esencial dentro del liderazgo, y al igual que el proceso en sí, no sólo corre por parte de los líderes, sino que los seguidores también la pueden ejercer.

En tercer lugar, se toca el tema de objetivos organizacionales (relacionado con lo visto por otros autores como visión o propósito). A este respecto, estos autores argumentan que un buen líder debe hacer coincidir los intereses personales propios y de sus seguidores, con los de la organización, y lleva al equipo en general (líderes y seguidores) a fijar objetivos, y a vislumbrar el futuro, aspecto que la mayoría de autores llamaría visión. Por último, esta definición se refiere al cambio. Este es un factor necesario, más ahora en estos tiempos de rápido movimiento y adaptación; de hecho el fin del liderazgo no debe ser la generación de influencia, sino el cambio, la transformación. De allí que algunos autores aseguren que el líder debe mostrar inconformismo o insatisfacción con el statu quo (Barnes, 1997; Conger, 1991).

Enfoque sistémico del liderazgo

La discusión no se limita exclusivamente a definir el liderazgo. A través del tiempo, estudiosos de todo tipo han intentado investigar el origen y desarrollo de este proceso, pero generalmente haciéndolo desde una sola perspectiva. Así, en primer lugar se abordó el tema desde sus rasgos distintivos, para que luego el interés se

plasmará sobre el comportamiento de los líderes; tiempo después se comenzaron a mirar los numerosos aspectos que condicionan la actividad del líder, es decir, los factores ambientales o situacionales (Suárez-Zuloaga, 2002). El error, por así llamarlo, en esta imaginada línea de tiempo, ha estado en solamente abordar un enfoque para abordar tan complejo tema: o se miraban las características personales, o se miraba el contexto, pero hasta hace muy poco se comenzó a mirar el liderazgo como un todo, que incluye un poco de cada uno de esos enfoques. Cómo lo dice Suárez-Zuloaga (2002), hoy el liderazgo se entiende como un fenómeno complejo, en el que intervienen las condiciones naturales del individuo, sus valores, experiencias personales, objetivos, conocimientos y habilidades. A esto, le podemos agregar que también se debe tener en cuenta el papel para el cual se diseñe o se necesite el liderazgo.

Por ejemplo, Ciampa (1988) afirma que dentro de las organizaciones hay tres áreas problema: la técnica, la comportamental, y el liderazgo, pero que todos los problemas, sin importar su área, se deben manejar comenzando por el liderazgo. Sin embargo, este liderazgo a su vez tiene otro condicionante, como lo es el clima organizacional, el cual está dictado por varios factores, a saber, la influencia sobre las circunstancias, la responsabilidad, la innovación personal y de la organización, el deseo de cambiar las cosas, la satisfacción, el trabajo en equipo, y la visión compartida (Ciampa, 1988). Este es un claro ejemplo de maneras de ver este tema desde sus múltiples perspectivas, incluyendo características individuales, funciones del liderazgo e incluso el ambiente de trabajo.

Otro ejemplo claro de esta nueva mirada, nos lo da Adair (1990), quien afirma que el proceso en cuestión puede ser visto como un liderazgo por cualidades, funcional o situacional. El primero daría pocos resultados generales, puesto que según el autor, va de la mano con la falsa premisa de que los líderes nacen y no se hacen. Por otra parte, el liderazgo funcional se concentraría en aquel que es fomentado desde los grupos de trabajo, estudiando los objetivos del desarrollo del liderazgo, mientras que en el análisis del liderazgo situacional concluye que hay personas que se pueden desempeñar muy bien como líderes bajo ciertas circunstancias, pero que regido bajo otro ambiente no lo podría hacer igual.

Partiendo de esto, nace la necesidad de abordar un análisis sistémico del liderazgo. Para ello, se repasarán detenidamente las diferentes maneras que a lo largo del tiempo se han prestado a investigación o análisis.

Liderazgo por rasgos o cualidades

Hay quienes rechazan la posibilidad de encontrar algunos rasgos fundamentales en los líderes. Drucker (2004) afirma que no se necesita tener rasgos o características peculiares del liderazgo para ser efectivos; se puede ser líder igualmente siendo generoso o tacaño, carismático o de cualquier otra manera. Conger (1989) atribuye todo el poder del liderazgo a una sola característica: el carisma, explicando que de éste pueden surgir algunas otras capacidades. Boyett y Boyett (1999) parecen apoyar de cierta manera la idea de Drucker, al asegurar que el único requisito aparente para ser un líder es tener seguidores de buena voluntad, por lo que sería mejor concentrarse menos en las características y más en las relaciones interpersonales entre líderes y seguidores. A pesar de su tajante afirmación, estos

últimos autores recurrieron a los más grandes estudiosos del liderazgo para analizar las características que estos atribuían al liderazgo, consiguiendo una lista bastante amplia de adjetivos.

De entre los muchos especialistas revisados para la construcción de aquella lista, vale la pena resaltar varios de ellos. Bennis (1990) afirma que hay algunos ingredientes básicos del liderazgo: la visión (idea clara de lo que se quiere hacer); la pasión (amar lo que se hace); la integridad (ser consciente de las propias fortalezas y debilidades y actuar de acuerdo a principios); confianza de parte de y en los demás; curiosidad (cuestionarse todo); y osadía (tomar riesgos). El mismo Bennis (2003) reevaluó las anteriores características, para formar un nuevo modelo basado en cuatro cualidades: la capacidad de conseguir participación de los demás, atrayéndolos a una visión y sentimiento comunes; tener una voz diferenciada y que se oiga por encima de las demás; un sólido conjunto de valores reflejado en una sensación de integridad; y lo más importante, capacidad de adaptación, puesto que estas características fueron extraídas de líderes cuyas facultades se vieron favorecidas en presencia de situaciones límite o desafiantes. Esta última cualidad queda dividida en la capacidad de aguante (perseverancia y resistencia), y la capacidad de captar el contexto (Bennis, 2003).

Kotter (1990), partiendo del hecho de la complejidad actual para encontrar líderes, describe 6 requisitos personales necesarios para aportar un liderazgo efectivo. Primero, debe tener conocimiento del sector industrial y de la organización en la que trabaje el líder, para poder comprender el contexto; debe saber relacionarse dentro de su empresa o ámbito, y de su sector industrial, contando con capacidad de comunicación y perspicacia; debe contar con buena reputación e historial, para de

esta manera desarrollar credibilidad; también el líder debe contar con capacidades y habilidades como mente perspicaz, capacidad de análisis razonable y pensamiento estratégico, entre otras; además, valores personales que reflejen su integridad y ética; y también ser experto en motivar a otros por medio de su propia energía (Kotter, 1990).

Gardner (1989) construyó una detallada lista de catorce cualidades, pero afirma que, siendo congruente con Adair (1990), es muy posible que los líderes en una situación dada, no lo sean en otra, y por lo tanto, “las capacidades requeridas dependen de la clase de liderazgo que se va a ejercer, el contexto, el tipo de seguidores, y demás” (Gardner, 1989, p. 75). Así, este autor dicta las siguientes cualidades: vitalidad física y vigor, relacionados también con la energía; inteligencia y decisión en la acción; voluntad de aceptar responsabilidades; capacidad o conocimiento de las tareas a realizar; comprensión de las necesidades de los seguidores; habilidad para tratar con la gente; necesidad de llegar a conseguir altas metas (visión); capacidad de motivar; coraje, resolución y constancia (no darse nunca por vencido); capacidad para ganar y mantener confianza; capacidad para administrar, decidir y establecer prioridades; seguridad en sí mismo; dominación para dejar huella y asertividad; y adaptabilidad y flexibilidad. (Gardner, 1989).

Siguiendo con esta línea de cualidades esenciales mas no inherentes a la persona, Adair (1990) reconoce la integridad, el entusiasmo, la calidez en las relaciones, la serenidad en razón y juicio, y la rigidez con justicia, como características requeridas en un líder. Lo importante para él no es la lista como tal, sino la yuxtaposición de características, con el líder dispuesto a ponerlas en prácticas

cuando las necesite, y estando siempre en un proceso de aprendizaje continuo impartido por el comportamiento de otros líderes.

Un admirador de la lista de Gardner desarrolló a su vez un listado más de atributos para liderar. De Pree (1992) incluye nuevos atributos, sumados a otros ya nombrados con anterioridad, a saber, la integridad, la cual considera la base del liderazgo; la vulnerabilidad (entendida como confianza en lo que hacen los demás); discernimiento, ubicado entre la sabiduría y el criterio; percepción del espíritu humano; firmeza en las relaciones; sentido del humor; energía intelectual y curiosidad; respeto por el futuro, consideración por el presente y comprensión del pasado, sobre lo cual afirma: “el futuro requiere nuestra humildad por todo aquello que no podemos controlar. El presente requiere atención a todas las personas de las que somos responsables. El pasado nos da la oportunidad de construir sobre el trabajo de nuestros antecesores” (De Pree, 1992, p. 225); predecibilidad; amplitud para desarrollar la visión; comodidad con la ambigüedad; y proximidad (con el fin de poder detenerse, escuchar, etc.).

Locke (1994) hace una diferencia que otros no han hecho, realizando una distinción entre los motivos y las características del líder. Dentro de los motivos, es decir la necesidad que impulsa a una persona a la acción, nombra la realización o deseo de completar las tareas con eficacia y excelencia; la ambición, definida como el deseo de progresar en la carrera y lograr crecimiento; la energía entendida como vitalidad física, mental y emocional; la tenacidad que implica mantener la energía orientada hacia las metas propuestas; la iniciativa que impulsa a los líderes a aplicar

su trabajo con un enfoque proactivo; y la motivación, la cual hace que los líderes desarrollen el deseo de influir sobre otros. (Locke, 1994).

Ahora, el mismo autor propone también características, que son pautas de acción observables, modos de comportamiento o modos habituales de pensar (Locke, 1994). Incluye algunas esenciales, y otras agregadas. Dentro de las esenciales, están la honestidad e integridad, definidas respectivamente como la condición de ser veraz, de abstenerse de apelar el engaño (Locke, 1994), y la correspondencia entre la palabra y el hecho (Bennis y Nanus, 1985). El otro elemento esencial sería la confianza en sí mismo, o la seguridad de la validez de las propias ideas y las propias cualidades, con el fin no sólo de tenerla en sí mismo, sino proyectarla hacia los demás e incluso contagiarla (Locke, 1994). Las cualidades que no son esenciales pero sí un valor agregado son la originalidad y creatividad, flexibilidad y adaptabilidad, y el carisma.

Lussier y Achua (1999) desarrollaron una lista de nueve rasgos, pero siendo conscientes de que pueden existir muchos más; se basaron en los que más sustento teórico tienen. Estos nueve rasgos son: el dominio, para desarrollar y disfrutar de las propias habilidades; gran energía con el fin de generar empuje y trabajar arduamente para conseguir los objetivos; confianza en sí mismo, en sus juicios y sus decisiones, lo cual influye en las metas, las tareas y la persistencia del individuo; el locus de control interno; estabilidad para controlar emociones y para ser seguros y positivos; la integridad; la inteligencia, definida como la capacidad cognoscitiva de razonar en forma crítica, resolver problemas y tomar decisiones; la flexibilidad para ajustarse a nuevas circunstancias; y la sensibilidad hacia los demás (Lussier y Achua, 1999). Estos nueve rasgos se acomodan dentro de un modelo de cinco grandes dimensiones

de la personalidad, a saber, emociones (extroversión o introversión), empatía (armonía interpersonal), ajuste (estabilidad emocional), escrupulosidad (conseguir o no logros) y apertura a la experiencia o disposición a cambiar y probar cosas nuevas (Lussier y Achua, 1999).

Podríamos continuar evaluando características, puesto que todo autor que hable de liderazgo, parece desarrollar su propia lista. Boyett y Boyett (1999), en su revisión de grandes estudiosos del liderazgo, incluyen también listas de atributos desarrolladas por Nanus (1989), O'Toole (1996) y Covey (1991), pero traerlos a colación sería seguir en un continuo sin aparente fin. Con todos los anteriores ejemplos, ya nos podemos dar una idea de la complejidad del tema, pero esto no indica que no haya puntos en común. La integridad, la confianza en sí mismo y los demás, la energía, la flexibilidad y adaptabilidad, y las habilidades para tratar con otros fueron rasgos principales en la mayoría de los anteriores autores, lo cual lleva a la conclusión de que, sin ser esenciales, parecen parte importante del desarrollo del liderazgo. Si queremos hablar de elementos esenciales, tal vez perderíamos el tiempo, pues volveríamos al debate que data de mucho tiempo atrás; es mejor afirmar que estas son características que hacen más fácil y factible la aparición del liderazgo en las personas que las poseen.

Para no quedar con un sinsabor de no llegar a conclusiones puntuales, revisaremos el modelo de Goleman (1998), quien basado en su concepto de inteligencia emocional, el cual propone como requisito indispensable del liderazgo, encontró cinco componentes que fácilmente podrían incluir todas o la mayoría de características estudiadas con anterioridad. ¿Acaso es la respuesta definitiva? Tal vez

no, pero lo que sí es cierto es que este análisis podría resumir el gran número de cualidades vistas anteriormente.

El primer elemento es la autoconciencia, que significa tener un profundo conocimiento de las emociones, los puntos fuertes y débiles, las necesidades y deseos de uno mismo, para a su vez darse cuenta de cómo esto afecta no solo al líder mismo, sino a otras personas y contextos (Goleman, 1998). Dentro de la autoconciencia, podemos ubicar la confianza en sí mismo (Bennis, 1990; Gardner, 1989; Locke, 1994; Lussier y Achua, 1999), la vulnerabilidad y sentido del humor de De Pree (1992) y el reconocimiento de las propias fortalezas y debilidades (Bennis 1990; Lussier y Achua, 1999).

Después aparece el autocontrol, entendido como la capacidad de ser fiable, íntegro, abierto al cambio, propenso a la reflexión y la consideración, siendo capaz de controlar los impulsos perturbadores, y sobre todo de pensar antes de actuar (Goleman, 1998). Siguiendo la línea de los autores revisados antes, dentro de este componente podemos ubicar la integridad (Adair, 1990; Bennis, 1990; Bennis, 2003; De Pree, 1992; Locke, 1994; Lussier y Achua, 1999), la flexibilidad o apertura al cambio (Bennis, 2003; Gardner, 1989; Locke, 1994; Lussier y Achua, 1999), la serenidad de Adair (1990), la comodidad con la ambigüedad de De Pree (1992), los valores personales (Kotter, 1990) y el locus de control interno referido por Lussier y Achua (1999).

En tercer lugar tenemos la motivación, un deseo arraigado de conseguir logros, de ser optimista y de alcanzar objetivos con energía y perseverancia (Goleman, 1998). Ya tratado por Locke (1994) y por Kotter (1990), la motivación

incluye la pasión propuesta por Bennis (1990), el entusiasmo (Adair, 1990), la energía (De Pree, 1992; Gardner, 1989; Locke, 1994; Lussier y Achua, 1999), y la capacidad de aguante (Bennis, 2003).

La empatía es el cuarto componente de la inteligencia emocional para el liderazgo: la capacidad de entender la naturaleza emocional de los demás, y la habilidad para tratar a las personas (Goleman, 1998). La sensibilidad a los demás (Lussier y Achua, 1999), la percepción del espíritu humano (De Pree, 1992), la calidez propuesta por Adair (1990), las relaciones dentro de la organización y capacidad de comunicación de Kotter (1990), la comprensión de las necesidades de los seguidores y la habilidad para tratar con la gente (Gardner, 1989), son rasgos que caben perfectamente dentro de esta categoría.

Por último encontramos la capacidad de relación social, representando la capacidad de encontrar puntos en común, crear relaciones y redes para tener eficacia en la promoción del cambio, contando con carácter persuasivo y experiencia en la creación y liderazgo de grupos (Goleman, 1998). Es, en palabras de otros autores, la capacidad de captar el contexto y conseguir la participación de los demás (Bennis, 2003), el deseo de completar las cosas con eficacia y excelencia y la creatividad propuestos por Locke (1994), y el conocimiento del sector industrial y organizacional acuñado por Kotter (1990).

Así, estos cinco componentes ofrecen un buen resumen de la gran cantidad de hallazgos acerca de los rasgos, características, cualidades o componentes individuales con los que se podría facilitar el desarrollo del liderazgo. Pero como argüimos antes,

esto tan solo es una parte de todo lo que se debe tener en cuenta para hablar de ello; es una cuestión necesaria mas no suficiente.

Funciones y tareas del liderazgo

Para ser un buen líder, no es suficiente con poseer ciertas habilidades personales; se necesita ponerlas en práctica. Por ello, muchos autores han enfocado sus análisis y estudios en el papel del líder: aquellas cosas por las que debe luchar, qué debe desear alcanzar, o, siendo más simples, aquello por lo que el líder debe trabajar. Para ello, se han elaborado modelos de funciones de los líderes, que incluso han llegado a mostrar paso por paso cómo desarrollar un buen programa de cambio organizacional, dentro del cual el líder lleva las riendas de tal cambio. Acá la importancia se le da a la acción, más que al líder como persona. Y los ejemplos no son menos que los que respectaban a los rasgos y características.

Una primera lista de tareas a revisar la retomamos de Gardner (1989), quien asigna nueve tareas a los líderes, con el convencimiento de que pueden ser muchas más, y que dependen del contexto. Estas nueve funciones son: trazar objetivos; la afirmación o institución de valores compartidos; la degeneración de aquellos valores que ya no sean útiles por el constante cambio de las sociedades, para así revitalizar las creencias compartidas; la motivación (trabajada ya anteriormente pero como una habilidad individual); la administración, que incluye la planeación, la formación de instituciones y organizaciones, el mantenimiento del sistema y la toma de decisiones; el logro de unidad para el trabajo, referido a la minimización de los conflictos, evitando la polarización y fomentando el trabajo en equipo; desarrollar la confianza (como parte de la organización y no como característica personal); explicar a los

demás cuáles son los problemas, las causas, las consecuencias y las soluciones posibles a la actualidad; servir de símbolo de su comunidad, organización o de cualquier identidad colectiva del grupo, para garantizar su continuidad; y representar a dicho grupo en sus relaciones con otros (Gardner, 1989).

Otro que conforma una lista de funciones del líder es Ciampa (1988). Encontrar una secuencia lógica de pasos y seguirla, buscar la calidad total y el clima organizacional necesario para poder hacer las cosas a tiempo, hacer hincapié en el trabajo en equipo asegurándose que haya un buen sistema de recompensa, exigir pronta retribución en el proceso, y asegurar el compromiso y la participación de la gente, son las tareas que este autor adhiere al líder. Siguiendo esta línea de tareas puntuales sin establecer un procedimiento como tal, Drucker (2004), reconocido ya en este artículo por su posición en contra de la búsqueda de atributos individuales de liderazgo, dicta algunas prácticas que brindan efectividad en el trabajo, a saber, preguntar ¿qué hay que hacer? y ¿qué es bueno para la empresa?, es decir conseguir el conocimiento necesitado; elaborar planes de acción; asumir la responsabilidad de las decisiones, y también de la comunicación; centrar la atención en las oportunidades y no en los problemas; hacer que las reuniones con otros miembros de cierto equipo realmente sean productivas, y pensar en conjunto y no solo en el “yo”. Así, se conseguía la información necesaria, se actuaba eficazmente y se comprometía a toda la organización, cosas que son pilares para el liderazgo (Drucker, 2004).

Teniendo en cuenta el cambio organizacional que vivimos en estos tiempos, Barnes (1997) afirma que el papel del liderazgo ha cambiado, por lo que expone cinco componentes que expresan las habilidades de un líder; es decir, este estudioso

no niega la existencia de características personales, pero sin ahondar en ellas, prefiere ponerlas en la práctica. Así, el autor plantea la acción como punto de diferencia entre los que son líderes y no, y de esta manera hace énfasis en, primero, la comunicación: “un líder es responsable de generar, recibir, interpretar, presentar, canalizar, y administrar los canales de información y comunicación hacia y desde sus respectivos equipos de trabajo” (Barnes, 1997, p. 48).

El entrenamiento es otro de aquellos cinco componentes. Pudiendo ser comparado con aprendizaje, el entrenamiento debe ser para todos con el fin de acabar con las jerarquías y de esta manera generar un mayor grado de compromiso, además de estar en estrecha relación con el contexto (Barnes, 1997). Luego vienen la motivación, el empoderamiento y las recompensas, mediante los cuales este autor asegura que llevan a un liderazgo total dentro de una organización. Llevando a cabo estas tareas, los líderes estarían preparados para un sinnúmero de actividades, entre las cuales cabe resaltar la resolución de problemas, la formulación de una visión y unos objetivos, generar la colaboración de todos, la formación de equipos eficaces, entre muchas otras (Barnes, 1997).

Hay quienes afirman que el liderazgo no se puede separar de la administración, pero este es un debate en el que no entraremos pues se sale de los objetivos de este escrito. Sin embargo, quienes tienen este pensamiento también ofrecen una idea de funciones del liderazgo, obviamente enfocadas un poco más a la parte administrativa. A pesar de esto, dicho o no, todas las ideas de funciones del liderazgo están asociadas a la administración, puesto que esta última es parte esencial y vital de las organizaciones, pero la distinción es bienvenida puesto que hay muchos

que no admiten abiertamente la idea de hablar de funciones administrativas. En la línea de los que sí lo aceptan, Lussier y Achua (1999) citan a Henry Mintzberg, quien desarrolló unas categorías de funciones administrativas bastante aplicables al tema del liderazgo. Estas categorías son tres: las funciones interpersonales, las informativas y las decisionales.

Dentro de las interpersonales, Mintzberg habla de la función de representación, similar a la propuesta por Gardner (1989); función de líder como tal, dirigida a ser eficaz y eficiente; y la función de enlace, que se logra interactuando con personas fuera de la organización. Las funciones informativas incluyen el monitoreo, la difusión de información y el papel de portavoz. Las funciones decisionales Mintzberg las divide en ser emprendedor (iniciando y creando mejoras); manejar las dificultades al crear soluciones efectivas; la asignación de recursos; y la función de negociador en medio de posibles conflictos, e incluso de contratos. (Lussier y Achua, 1999).

Ya hemos comenzado a encontrar puntos en común en cuanto a las tareas a desarrollar por los líderes, viendo cómo estas funciones tienen diferentes orígenes y abarcan diferentes campos de acción, ya sea las relaciones interpersonales, el cumplimiento de objetivos o la generación de cambio, entre otros. Pero esta no es la única manera de analizar las funciones del liderazgo; también podemos verlo desde una perspectiva que tan sólo abarque una función en general, dentro de la cual se mueven las demás, tal como lo propone Conger (1991). Este autor basa su modelo bajo una sola mirada: la visión. Aunque es un tema ya tratado por la mayoría, la diferencia radica en que para este especialista, todas las tareas desarrolladas por el

líder deben ser en pro de este aspecto. La visión es tomada, tal como lo dice Locke (1994), como la fuerza orientadora principal de toda actividad organizacional, por lo que la función principal del líder debe ser elaborar esa visión. Siguiendo esta línea, Conger (1991) elabora un proceso de cuatro etapas para lograrlo. Primero, un líder debe intuir las oportunidades para formular esa visión, mediante su capacidad de percibir las deficiencias en los procesos que se estén llevando en tal momento, y su sensibilidad a las necesidades. Luego de ello, el líder debe comunicar esa visión, para lo cual se torna importante la manera como tal visión sea descrita (es decir su redacción y formulación), y también que el líder pueda motivar a otros mediante esta comunicación. Después de explicada la visión, se debe crear un compromiso con ella, que se logra mediante la confianza en sí mismo, en los seguidores y en los mismos objetivos. Estos tres pasos son necesarios para la consecución o logro de la visión, lo que constituye el cuarto y último peldaño del proceso. Esto se logra manteniendo firmes los tres pasos anteriores, y siendo congruentes con lo que se propuso desde un comienzo, y mediante el trabajo del líder con y para sus seguidores. Teniendo en cuenta que este mismo autor asegura que tener carisma es la única condición necesaria dentro de la personalidad del líder, este proceso sirve para finalmente conseguir que los seguidores perciban a su líder de tal manera, puesto que éste se mostrará lleno de conductas carismáticas, congruente en sus acciones, mostrando la pertinencia de las mismas y llevando de corazón los cuatro pasos de este proceso.

Este último modelo parece tener como base aquel propuesto por Bennis y Nanus (1985), el cual también consta de cuatro estrategias, y también le da vital

importancia a la visión. Estos autores argumentan que mediante estas estrategias, el liderazgo se convierte en algo que cualquiera puede desarrollar, y también se puede enseñar, estando así al alcance de todos. Y el camino también comienza con la atención mediante la visión, afirmando que esta última es la que anima, inspira y transforma el propósito en acción (Bennis y Nanus, 1985).

La visión es el sueño, pero se debe pasar a la realidad. Por ello el siguiente paso según estos autores es dar sentido mediante la comunicación, en donde entra en juego la capacidad del líder de influir y organizar el significado de su visión. La tercera estrategia es la confianza mediante el posicionamiento, este último entendido como el conjunto de acciones realizadas para llevar a la práctica la visión (Bennis y Nanus, 1985). Al percibir esto los seguidores, la confianza en el líder se hará enfática, y con el trabajo de los subordinados, el líder también hará nacer su confianza en ellos. Finalmente, estos especialistas proponen como última estrategia un trabajo más individual: el despliegue del yo. Para ello es esencial entender todo este proceso como algo esencialmente humano, y en donde entran en juego las cualidades expresadas con anterioridad en este mismo artículo. Es desarrollar la sabiduría emocional (Bennis y Nanus, 1985), con el fin de saber escuchar, tener empatía, y, sobre todo, llevar a cabo las tres estrategias anteriores. De esta manera, se confirma que el liderazgo es visto como un proceso, pero más que la consecución de pasos a seguir, es un todo, una yuxtaposición de actividades.

Una vez más, la idea de no tener conclusiones puntuales queda en el ambiente. Pero realmente puede que no las haya, puesto que no hay un proceso puntual y exacto para desarrollar el liderazgo; pero nuevamente encontramos puntos en común: el

desarrollo de una visión, la importancia de la comunicación, la solución de problemas y la toma de decisiones parecen tareas inherentes al liderazgo. Pero así como en el caso de las cualidades pudimos encontrar una teoría que resumió las demás, en el caso de las funciones y tareas también la podemos conseguir. Smith (2000) admite que el liderazgo puede ser entendido dentro del marco de cinco papeles centrales, cada uno de los cuales incluye cierto número de tareas las cuales contienen muchas de las expresadas por los diferentes autores repasado en párrafos anteriores.

Smith (2000) ubica primero el papel de la visión, afirmando que los líderes ven más allá de los eventos del momento de la organización, visualizando los resultados de la transformación tanto de la organización como de sus integrantes. Este papel contiene seis actividades específicas: el enunciado de la visión (Bennis y Nanus, 1985; Conger, 1991), las acciones visionarias (Bennis y Nanus, 1985; Conger, 1991), la fijación de metas (Bennis y Nanus, 1985; Conger, 1991; Drucker, 2004; Gardner, 1989), la motivación (Barnes, 1997; Conger, 1991; Gardner, 1989), la interrelación de las diferentes partes de la organización (Bennis y Nanus, 1985; Gardner, 1989), denominada arquitectura conceptual (Smith, 2000); y lo que la autora llama la profecía, o en otras palabras, soluciones adecuadas (Lussier y Achua, 1999).

Aparece ahora el papel de las relaciones, la importancia de ayudar al logro de metas de la organización mediante el establecimiento de asociaciones personales, y relaciones en general (Smith, 2000). Cuatro son las actividades puntuales propuestas, a saber, trabajo en equipo (Barnes, 1997; Bennis y Nanus, 1985; Ciampa, 1988; Drucker, 2004; Gardner, 1989), creación e incorporación de redes (Ciampa, 1988), representación (Gardner, 1989, Lussier y Achua, 1999), y estructuras de personal para

establecer relaciones formales y niveles de responsabilidad (Barnes, 1997; Ciampa, 1988; Gardner, 1989; Lussier y Achua, 1999).

Seguido a esto está el papel del control, con el fin de establecer prioridades, pautas de acción y recursos a utilizar, fomentando un control legítimo sobre la organización (Smith, 2000). La definición y resolución de problemas (Drucker, 2004; Gardner, 1989), la toma de decisiones (Bennis y Nanus, 1985, Gardner, 1989), la delegación (Bennis y Nanus, 1985, Ciampa, 1988), las descripciones de trabajo y el manejo de conflictos (Gardner, 1989; Lussier y Achua, 1999) son actividades propias de dicho papel.

El papel de la motivación, según Smith (2000), es logrado a través de tres actividades: el reconocimiento (Barnes, 1997), los incentivos mediante recompensas monetarias y no monetarias (Barnes, 1997; Ciampa, 1988), y el apoyo a los diferentes equipos de trabajo y sus respectivos miembros (Barnes, 1997; Bennis y Nanus, 1985; Conger, 1991; Gardner, 1989).

Por último, tenemos el papel de la información, entendido como la formación de redes y canales de comunicación externos e internos (Smith, 2000). Las tareas específicas de este papel son el diseño de las comunicaciones (Barnes, 1997; Bennis y Nanus, 1985; Drucker, 2004), el monitoreo (Barnes, 1997; Lussier y Achua, 1999), la creación y el flujo de información (Barnes, 1997; Ciampa, 1988; Conger, 1991; Lussier y Achua, 1999), las consultas acerca de dicha información (Conger, 1991; Lussier y Achua, 1999), y el papel de mentor, alentando el aprendizaje para todos los niveles de la organización (Barnes, 1997; Lussier y Achua, 1999).

Vemos así que el hablar de las funciones del liderazgo no es menos complejo que discutir las características del líder. Con una idea un poco más clara en mente, es necesario que estos dos aspectos se combinen, dando lugar a los estilos de liderazgo que evaluaremos a continuación.

Estilos de liderazgo

Aunque el énfasis de esta revisión estuvo en las dos temáticas anteriores, se encontraron algunos autores que aceptaban la idea de muchas clases de líderes, y sobre todo, muchas maneras de ejercer el liderazgo. Así, los líderes pueden venir en diferentes formatos, estilos, y, como vimos, con diversas cualidades. Hay líderes callados y otros difíciles de callar; algunos encuentran su fuerza y poder en ellos mismos, otros en su elocuencia, y otros en el coraje (Gardner, 1989). Bajo esta premisa es que se ha hablado de diferentes estilos de liderazgo, para lo cual se deben tener en cuenta las dos temáticas o partes del liderazgo estudiadas con anterioridad.

Para Ciampa (1988), los líderes pueden ser encontrados de tres maneras diferentes. En primer lugar está el competitivo, un liderazgo con límites muy bien establecidos, que busca generar competencia en su equipo para conseguir la mayor cantidad de información con respecto a una temática o problemática dada, pero dentro de las cuales él es el centro de la toma de decisiones. Es un liderazgo difícil de mantener puesto que genera altos grados de agresividad, con una marcada lucha y búsqueda de poder. Además, es difícil generar confianza en un equipo liderado de esta manera. Dentro de los aspectos positivos, está la generación de múltiples ideas creativas, debido al estímulo de la competencia, y debido a que la estructura de comunicación está abierta para todos por igual (Ciampa, 1988).

Otro estilo es el liderazgo formalista, el cual hace hincapié en el orden; es un liderazgo metódico, siguiendo pautas y canales de comunicación establecidos (Ciampa, 1988). Se establece con estructuras organizacionales jerárquicas, en las cuales se debe seguir un conducto regular para acceder a la toma de decisiones y/o solución de problemas. El líder formalista no desea ni necesita participación íntima en la toma de decisiones, a comparación del competitivo, sino que éste tiene facultad de delegación, por lo que desarrolla la capacidad de tomarlas en sus seguidores o integrantes de su equipo. Los puntos en contra de este estilo son que el proceso es lento, por lo que no es muy adecuado en momentos de crisis, o que necesiten una respuesta inmediata. Sumado a esto, la alta jerarquización corre con el peligro de que la información pueda ser distorsionada a medida que circula entre los diferentes niveles, y que los sistemas de recompensas y reconocimiento no sean adecuados (Ciampa, 1988).

El mismo autor identifica un tercer estilo de liderazgo, que parecería el más adecuado y más acorde con lo revisado a lo largo de este artículo. El líder colegiado, como lo denomina, busca primero crear un excelente equipo de trabajo, luego la fuerza del proceso de toma de decisiones recae sobre todo el equipo, mediante la síntesis de las opiniones de cada una de las partes del equipo, conformando un todo coherente (Ciampa, 1988). Es el líder que ofrece un excelente ambiente de trabajo, que genera confianza entre todos y que deja a todos participar activamente de las redes de información. El punto débil de este estilo es el tema del consenso, ya que este especialista indica que muchas veces se llega al consenso más por la influencia del líder y por defenderlo a él, que por realmente estar o no de acuerdo con las ideas

propuestas. Sin embargo, esto es evitable si la confianza y el empoderamiento desarrollado realmente funcionan, y se le da fuerza a la seguridad personal y a la convicción con las propias ideas de cara a generar compromiso con la organización (Ciampa, 1988).

Los dos primeros estilos no indican necesariamente que haya ausencia de cooperación. Sin embargo, el tercer estilo difiere mucho de los otros dos y tiene en cuenta tanto cualidades personales como funciones; no es que los otros dos no las tengan en cuenta, pero este estilo los desarrolla más profundamente. De hecho el mismo Ciampa (1988) propone que los dos primeros estilos deberían “colegiar” un poco su enfoque, trabajando en las relaciones humanas, pero teniendo en cuenta que bajo ciertas circunstancias podrán ser útiles sus maneras de liderar.

Cinco estilos más, que no difieren muchos de los presentados hasta ahora, son propuestos por Crosby (1996). El líder destructor es el equivalente al líder competitivo de Ciampa. Es autoritario y agresivo, también egocéntrico. Lo que quiere y busca es la mayor posición de poder posible, por lo que en un principio se esconde, para después salir con aire vencedor y arrasar todo a su paso. Es muy listo y taimado (Crosby, 1996).

Después define el desidioso, el cual bajo mi punto de vista no es un líder, es una persona con posición de poder. Es una persona que suele dejar de lado las cosas para después, y buscan cualquier justificación para su inactividad, razones tan lógicas que la gente no se percata de ello. En suma, evitan el mundo o tratan de inmovilizarlo (Crosby, 1996).

El líder precavido es aquel que se enfoca en una estrategia que le dio resultado en el pasado, y la continúa aplicando, por lo que no parece cumplir la capacidad de creatividad ni el inconformismo referido en líneas pasadas. Este líder para Crosby se adecua al statu quo, estableciendo una sensación de seguridad y solidez (Crosby, 1996). Una vez más, este estilo se desconecta de lo que hemos venido discutiendo a lo largo de estas páginas.

Finalmente, encontramos dos estilos que si encajan con nuestra percepción de líder. El preparador puede compararse con el líder formalista de Ciampa, aunque por supuesto guardan sus diferencias. Estos individuos se enfoca en el progreso planeado, adhiriéndose a principios firmes y siguiendo las cosas como se debe o como lo dicten las políticas o valores del sitio o entorno en el que se desenvuelvan. Por ello se interesan en sus clientes, sus seguidores, intentando controlar todo para no crear problemas ni conflictos personales, y también están abiertos al cambio (Crosby, 1996).

Por último está el líder triunfador, propuesto como el mejor modelo de los cinco planteados. Es vibrantemente consistente, sus relaciones tienen éxito, sus estrategias son bien pensadas y correctamente comunicadas, y las personas se sienten orgullosas de trabajar con él (Crosby, 1996). Como vemos, este estilo puede verse como una reunión ideal de cualidades y funciones, pero esto no significa que sea infalible; cada estilo tiene sus virtudes y sus falencias. Lo importante es revisar la variedad que puede ser encontrada.

Un análisis más detallado, que puede servir como cierre o resumen de este aspecto del liderazgo, es el hecho por Rooke y Torbert (2005), quienes definen los

estilos como lógicas de acción: la manera como el líder interpreta el entorno y reacciona ante las dificultades. Estos investigadores trabajaron con miles de ejecutivos que buscaban desarrollar habilidades de liderazgo, y echando mano de un instrumento llamado Leadership Development Profile, llegaron a reunir las lógicas de acción encontradas en siete grandes grupos. Estilos marcados por la desconfianza, el egocentrismo y la manipulación fueron llamados oportunistas (Rooke y Torbert, 2005). Tienden a enfocarse en ganancias personales, viendo a los demás como recursos para ser explotados, rechazan cualquier retroalimentación, usan un locus de control interno y son duros con los demás. Por estas características, permanecen poco tiempo como líderes, puesto que son la antítesis de la persona con la que la gente quisiera trabajar, por lo que después de un tiempo ven la necesidad de evolucionar a otro estilo o lógica; pero son buenos en emergencias y situaciones que no den espera. Rooke y Torbert (2005) aseguran que tan solo son el 5% de los ejecutivos estudiados.

Un segundo grupo lo enmarca el líder diplomático, caracterizado por buscar agradar a los de estatus más alto, evitando el conflicto (Rooke y Torbert, 2005). Quiere tener control sobre su comportamiento, cooperando con las normas del grupo y cumpliendo con sus deberes como líder, por lo que tiene mucho que ofrecer en caso de necesidad de apoyo, y en general en contextos de equipo. El problema es que intentan ignorar los conflictos, y el ser tan buenos les hace difícil dar una retroalimentación negativa así sea necesaria; así, se les dificulta iniciar el cambio. Representan el 12% de los casos estudiados (Rooke y Torbert, 2005).

El 38% está representado por los líderes expertos, quienes buscan ejercer el control perfeccionando su conocimiento profesional y personal, y estando seguros de

tal conocimiento, basan el apoyo a sus propuestas con datos duros y lógica en sus iniciativas (Rooke y Torbert, 2005). Su búsqueda de mejoramiento continuo, eficiencia y perfección puede ser muy útil para la organización, sirviendo de colaborador individual, pero al estar completamente seguros de tener la razón suelen menospreciar las opiniones de personas con menos experiencia que ellos, lo cual puede traducirse en conflicto.

Otra lógica de acción de los líderes consiste en crear ambientes de trabajo adecuados y cumplir con los objetivos estratégicos propuestos por los equipos de trabajo; éstos son los líderes realizadores (Rooke y Torbert, 2005). Son buenos para roles directivos orientados a la acción y las metas, y representan el 30% de la muestra usada por estos investigadores. De esta misma muestra, el 10% fueron considerados líderes individualistas, quienes ponen las personalidades y las formas de establecer relaciones en perspectiva, comunicándose eficazmente con cualquier tipo de persona o de lógica de acción (Rooke y Torbert, 2005). Su punto de conflicto radica en que ignoran las reglas que les parezcan innecesarias, pero son conscientes de tal conflicto entre sus principios y acciones, y lo usan para generar creatividad y así hacer crecer su desarrollo.

El sexto estilo o lógica está basada en la consideración de las restricciones y percepciones organizacionales como transformables y discutibles, trabajando siempre por el cambio; estos son los líderes estrategas (Rooke y Torbert, 2005). Por lo tanto, son eficaces en el cambio organizacional, en la creación de visiones compartidas, lidiando adecuadamente con los conflictos que se presenten. Además, sus relaciones contienen tres enfoques: el personal, el organizacional y el contextual; en general

piensa en equipo y sabe que no podrá conseguir nada trabajando solo. Representan el 4% de la muestra de esta investigación.

Finalmente, el 1% restante lo conforman los líderes alquimistas, preocupados por cambios que impacten la sociedad, por lo que Rooke y Torbert (2005) consideran difícil encontrarlos bajo un marco netamente organizacional. Pueden lidiar con muchas problemáticas a la vez, y son capaces de renovarse cuanto sea necesario con el fin de hacer historia para bien. Son individuos carismáticos y conscientes que viven de acuerdo a altos valores morales, constituyéndose en ejemplo para otros y enfocándose intensamente en la verdad, llegando a lo más profundo de la mente y los corazones de los demás (Rooke y Torbert, 2005).

Estas siete lógicas de acción, al igual que los estilos desarrollados anteriormente, y en general al igual que todo el proceso del liderazgo, pueden funcionar bajo ciertas circunstancias, mientras que bajo ciertas otras no. Lo rescatable de esto es saber que los líderes pueden actuar de muchas maneras, pero no todas tendrán los mismos resultados. Además, debemos ser conscientes que los líderes eficaces no se amarran a un único estilo, sino que son capaces de transformarse de una lógica de acción a otra (Rooke y Torbert, 2005). Estas últimas siete constituyen una buena síntesis de lo que se puede encontrar en el mundo organizacional de hoy, y de las diferentes maneras de concebir y desarrollar el liderazgo en la vida real.

Ya hemos tocado los tres enfoques básicos que han sido utilizados para estudiar y analizar el complicado proceso de liderazgo. Y aunque las conclusiones parecen difusas, e incluso nulas, este mismo hecho es un gran aporte para el tema: el

no encontrar un modelo definitivo, o una única manera de conseguir un liderazgo efectivo, deja las puertas abiertas para que éste sea una realidad bajo cualquier circunstancia, y pueda ser desarrollado por cualquier persona que se lo proponga. Sin embargo, no podemos quedarnos a la deriva resignándonos a tal conclusión, por lo que en este artículo se han propuesto cualidades, tareas y estilos tal vez no ideales, pero si bastante útiles para comprender y sobre todo fomentar el liderazgo en personas, contextos y realidades diversas.

CONCLUSIONES

Hemos, pues, tratado a grosso modo, diferentes aspectos que no pueden ser desligados del concepto de liderazgo. Sin embargo, el tema hasta acá sigue quedando a flote, ya que no podemos negar la influencia del contexto en las instancias explicadas anteriormente. Por ello, resalta la importancia de elaborar una serie de conclusiones que revisen la realidad del liderazgo dentro del contexto que nos compete, es decir, nuestro país.

Todos los rasgos, modelos, funciones y demás temáticas tratadas por los diferentes especialistas y autores revisados en este escrito tienen como base contextos desarrollados industrial y socialmente, especialmente el norteamericano, cuya cultura difiere en enormes cantidades de la nuestra (Suárez-Zuloaga, 2002). La pregunta entonces sería ¿qué tanto funcionarían estos modelos en nuestro país? La respuesta parece difícil, pero la realidad indicaría que en cierta medida, sí funcionarían, pero con la condición de no obviar dichas diferencias.

Colombia es un país que necesita con urgencia el fomento de la responsabilidad y el compromiso social de parte de todos sus ciudadanos, como también de sus entes más importantes; esto incluye a sus empresas, y en general la parte organizacional e industrial del país. A raíz de ello, en los últimos años se ha venido desarrollando la responsabilidad social empresarial, cuya idea es involucrar a las organizaciones dentro de una visión y compromiso sociales. Para ello incluso se han creado instituciones especializadas en el tema, como el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE, y reconocidas potencias industriales

colombianas han comenzado a interesarse en programas sociales que fomenten el desarrollo cultural y social del país.

El segundo aspecto que marca la diferencia con las sociedades desarrolladas donde el liderazgo ha sido estudiado, es la realidad laboral. En otras culturas, el trabajo representa la oportunidad de, en términos de Maslow, alcanzar la autorrealización y satisfacer necesidades de logro y de relación (Adair, 1990, Barnes, 1997; Suárez-Zuloaga, 2001). Sin embargo, en los países latinoamericanos, incluido Colombia por supuesto, estas necesidades no son tan valoradas, mientras que aquellas de pertenencia cobran un significado mucho mayor (Suárez-Zuloaga, 2002), y en el caso de nuestro país, teniendo en cuenta los altos índices de pobreza y la actual situación económica, son las necesidades básicas las que se buscan suplir por medio del trabajo.

Teniendo en cuenta esta realidad, el desarrollo del liderazgo en Colombia puede contener todos los aspectos que trabajamos en este análisis, pero debe incluir algunos otros. Así, el líder colombiano puede tener las cualidades resumidas por Goleman (1998) y las funciones descritas por Smith (2000), que ya analizamos en páginas anteriores. Idealmente, debe tener las cualidades del líder alquimista de Rooke y Torbert (2005), es decir, tener compromiso social desde su papel de empresario líder, actuando con estándares morales bastante altos para posicionarse como ejemplo para los demás. De hecho, dentro de este estilo se refleja claramente la diferencia de cultura, puesto que en el estudio de estos dos especialistas tan solo el 1% de los líderes tenían esta lógica de acción; en Colombia este porcentaje debe ser mucho más alto. Con esto, el líder colombiano desarrollará preocupación por mejorar

la calidad de vida de las personas de su país, y por cómo actuar en pro del desarrollo colombiano. De esta manera ya se adiciona una función o tarea más a desarrollar por aquel líder: interesarse por la realidad social de su país, intentando cambiarla para bien de todos, y cambiando a su vez el significado del trabajo para muchos.

Un artículo en la Revista Cambio afirma que la tendencia que hoy empieza a despuntar es la de un liderazgo menos retórico y más práctico, más activo, de resultados, en contacto con la realidad de los problemas cotidianos, y con un alto grado de responsabilidad y de compromiso. Ese contacto directo con la realidad social propuesto para el liderazgo colombiano, requiere de una cualidad más dentro de la personalidad de quien tome las riendas: humildad. El servicio a la comunidad, más que a sí mismo, es una de las consecuencias más importantes de la humildad, al preocuparse más por la sociedad en la que convive, puesto que una actitud modesta, atenta y alentadora arrastra consigo y repercute en el crecimiento y desarrollo de los subordinados o colegas, y a su vez de la sociedad en sí (Llano, 2004).

Así, si Goleman y todos los autores revisados en el tema de rasgos del liderazgo vivieran en la realidad colombiana, pondrían entre los primeros lugares de sus listas de características, la humildad. Igualmente, si Smith y todos sus colegas que propusieron diferentes funciones del liderazgo, tuvieran como contexto la situación actual de este país, involucrarían la responsabilidad social como básica dentro de las tareas a realizar por un líder.

Por último, es importante que en Colombia el liderazgo deje de ser asociado con posiciones de poder, o como un lujo exclusivo de las altas clases de la sociedad. Por el contrario, el liderazgo debe estar en todas las partes de la organización, sin

importar su posición o su posibilidad de poder (Barnes, 1997). Lo ideal sería dejar de hablar de líderes y sus seguidores, para pasar a hablar de líderes de líderes; un liderazgo cuyo fin último sea el desarrollo de más líderes. Para ello, es importante el fomento del empoderamiento, para que así cada persona, desde los niveles operarios hasta los más altos de la organización, realmente se sientan comprometidos con su empresa y su país, y nazca el compromiso de cambiar la situación y realidad actual, es decir, se comience a formar un verdadero liderazgo, caracterizado por cualidades excepcionales del líder (integridad, confianza, energía, flexibilidad, entre otras), funciones y tareas dirigidas al bien de la organización y de la sociedad (desarrollar visión, fomentar comunicación, y todas las demás funciones estudiadas), estilos o lógicas de acción que generen un verdadero cambio empresarial y social, y un par de elementos inherentes a esta realidad: la humildad, representada en el servicio, y la responsabilidad social. En pocas palabras, liderazgo eficiente para la organización y para el pueblo. El resumen lo puede dictar el gran histórico líder Jesucristo: “El que quiera hacerse grande entre vosotros, será vuestro servidor, y el que quiera ser el primero entre vosotros, será vuestro siervo” (Evangelio de Mateo, 20, 26-27). Así debe ser el líder colombiano.

Referencias

- Adair, J. (1990) *Líderes, no jefes*. Bogotá: Legis Editores.
- Barnes, T. (1997) *Como lograr un liderazgo exitoso*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana
- Bennis W. Y Nanus, B. (1985). *Lideres: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bennis, W. (1990) *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bennis W. (2002) Situaciones límite: los crisoles del liderazgo. *Harvard Deusto Business Review*, 112, 46-53.
- Boyett J.H y Boyett J.T (1999) *Hablan los gurús*. Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial [disponible en red]
<http://www.ccre.org.co/>
- Ciampa, D. (1988) *Liderazgo industrial*. Bogotá: Legis Editores.
- Conger, J. (1991) *El líder carismático*. Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana
- Crosby, P. (1996) *Los principios absolutos del liderazgo*. México D.F: Prentice-Hall Hispanoamericana
- De Pree, M. (1992) *El auténtico liderazgo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.
- Drucker, P.F. (2004) ¿Qué hace falta para ser un directivo eficaz? *Harvard Deusto Business Review*, 127, 6-12.
- En el barrio y entre el barro: Liderazgo (2005) [disponible en red]
<http://www.revistacambio.com/html/portada/articulos/1412/index2.php>

Gardner, J. (1991) *El liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano S.R.L.

Goleman, D. (1998) ¿Qué hace falta para ser un líder? *Harvard Deusto Business Review*, 126, 50-59.

Hellriegel, D., Slocum, J.W y Woodman, R.W (1998) *Comportamiento organizacional*. México D.F: International Thomson Editores.

Kotter, J.P. (1990) *El factor liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.

Llano, C. (2004) El liderazgo humilde. *Istmo: Empresa, Humanismo, Etica*, 271, 6-11.

Locke, E.A. (1994) *Sea un gran líder: las cuatro claves para el éxito*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.

Lussier, R.N. y Achua, C.F. (1999). *Liderazgo: teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. México, D.F: Thomson Learning.

Rooke, D. Y Torbert, W.R. (2005) Siete transformaciones del liderazgo. *Harvard Business Review*, 135, 45-57.

Smith, D.M. (2000) *Las once claves del liderazgo*. México D.F: Panorama Editorial.

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