

EL LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD Y EL
COMPROMISO

Evelyn Muller Caubet
Universidad de la Sabana.

2004.

Resumen

El liderazgo, las competencias y la importancia del compromiso, son temas que actualmente poseen diferentes definiciones. De esta manera, es un tema que trasciende las esferas del mundo organizacional y que se aplica a otras dimensiones que acogen al ser humano en su vida. Así, presentar una definición de liderazgo como : “ un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas en la calidad global de vida”. Las competencias, son el conjunto de habilidades, valores, conocimientos y actitudes con que cuenta una persona para desempeñarse y a su vez lo anterior va ligado con el compromiso.

Palabras Claves: Liderazgo (27930) (1967), Competitividad (10747) (1982), Organización (35695) (1982), Motivación (32210) (1967).

Abstract.

Leadership, competition and the important of commitment are issues that currently have different meanings. This way, an issue that goes beyond world organizational spheres and applies in to other dimensions that cover human's life. So, to show a definition of leadership as: “process to reach a valuable vision and mission through involvement and development integral of people's faculties, using all kind of resources and with positives repercussions global way of life. On the other hand, competitions are skills, bonds, knowledge and attitudes that some person need to perform and at the same time goes related with commitment.

Key Words: leadership (27930) (1967), competition (10747) (1982), Organization (35695) (1982), Motivation (32210) (1967).

EL LIDERAZGO PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD Y EL COMPROMISO

El siguiente trabajo se ha elaborado con el fin de realizar una revisión bibliográfica acerca de la importancia y el impacto que tiene el liderazgo en las competencias y el compromiso en las organizaciones, y cómo esto se ve reflejado en diferentes áreas de la vida del ser humano. Para realizar lo anterior, se ha definido liderazgo desde varias perspectivas y puntos de vista de diferentes autores, entre los cuales se destaca una definición como el proceso de dirigir e influir en el comportamiento de otras personas; a su mismo, se ha definido competencias como las habilidades, valores, conocimientos con los que cuenta una persona para desarrollarse en diferentes áreas, y el compromiso desde el punto de vista afectivo, normativo que conduce a que las personas creen un vínculo de permanencia con la organización y con su trabajo. El liderazgo además de ser un tema que actualmente se desarrolla en la esfera empresarial, es un proceso que permite dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo determinado, esto es importante ya que este término va ligado con la eficacia, los valores, la moral, la ética y sobre todo con la capacidad de flexibilidad, de potenciar y crear un ambiente de trabajo de acuerdo a la cultura en que este se encuentre inmerso para obtener no solo resultados óptimos a nivel financiero, sino una satisfacción en el equipo de trabajo que se traduce también en satisfacción personal y méritos.

Además de lo anterior, se encontraran diferentes enfoques, posturas y autores que ha realizado investigaciones en el campo organizacional y administrativo, que aportan una visión según su experiencia y sus creencias lo que hace que el lector, pueda acceder a una amplia comprensión del tema, pueda elegir determinado punto de vista o simplemente forjar uno nuevo de acuerdo a lo aquí planteado. La finalidad, es tener un panorama que permita conocer más a fondo y con detalles acerca del liderazgo, de las competencias, el compromiso y su aplicación tanto en la organización como en otras áreas de la vida.

El tema del liderazgo ha recibido mucha atención no solo durante los últimos tiempos sino desde la antigüedad. Stogdill R (1989), en su reseña de las teorías referentes al liderazgo señala que “prácticamente hay definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. Así, la definición de liderazgo propuesta por el autor es “el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo”. Esta definición incluye tres aspectos importantes: Primero, el liderazgo deberá incluir a otras personas, los subordinados o seguidores. Por su disposición para aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y hacen posible el proceso de liderazgo. Segundo, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Vale la pena definir en este punto poder “como influencia sobre el comportamiento de otras personas”. Y tercero, el liderazgo es la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder: el formal que se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente, por tanto se denomina

también autoridad; y el informal, surge espontáneamente, pero carece de legitimidad reconocida.

Por su parte, Arias Galicia F (1992), define el liderazgo como el transcurso que constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad de vida y la competencia. De esta manera, merecen destacarse varios puntos. En primer lugar, se mencionan la visión y la misión. Según el autor, pocas personas en su sano juicio desean el mal o la destrucción. Por tanto, el líder contribuye a establecer una visión del mundo congruente con los valores de la sociedad, muestra una misión trascendente para la organización; así en el enunciado de dicha misión se indica la manera como la organización contribuye a mejorar la situación de la humanidad y los valores seguidos en la consecución de la misión. Los valores son principios ideológicos rectores del compuesto a impedir dificultades y sinsabores. Implican por tanto, un intenso compromiso personal y organizacional, como por ejemplo, honestidad, calidad, efectividad entre otros. Además de lo anterior, el líder se ocupa del desarrollo de las facultades humanas y su plena vigencia dentro de la organización. Es quien sabe de las presiones impuestas por el cambiante mundo, fomenta la operación de las competencias que se entiende como el conjunto de habilidades, conocimientos, experiencias, valores y actitudes que facultan a una persona para lograr un alto desempeño en su trabajo y en si mismo.

Ahora bien, el termino compromiso tiene varias acepciones. Una de ellas, de acuerdo con el Diccionario real de la lengua Española es: "obligación contraída,

palabra dada, fe empeñada”. En otras palabras, se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución.

Ninguna organización podrá ser competitiva si carece de la entrega de sus miembros hacia los fines de la misma. No basta tener un contrato de trabajo sino se requiere un contrato afectivo, psicológico; es decir, un enamoramiento de cada miembro con su organización, la visión y la misión de la misma, sus objetivos, etc. Cada vez los nexos afectivos y morales de las personas hacia las organizaciones en las cuales trabajan constituirán uno de los activos más importantes de las mismas, junto con otros elementos tales como el conocimiento y las habilidades. Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente con la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización. En este caso, se espera un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos, ausentismo, abandono de la organización y en eso produce un elevamiento de los costos.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo para aquellas, aun cuando no se especifique directamente en los estados financieros. Difícilmente puede pensarse en un compromiso de los miembros de una organización redunde negativamente en la misma.

El compromiso ha sido un tema interesado ya desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Un elemento cuya trascendencia no puede pasarse por alto es el clima organizacional, entendido como la manera en que las personas perciben e interpretan el medio circundante (James Y James, 1989).

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en ella o no. Estos autores propusieron una conceptualización del compromiso dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo. De acuerdo con estos autores, la naturaleza del compromiso es muy diferente pues la permanencia en la organización puede depender del deseo, la necesidad o el deber.

El compromiso *afectivo* se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la persona por parte de la organización.

En el compromiso de *continuación*, es posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones (en tiempo y esfuerzo) que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos en los cuales se incurriría o de las posibilidades poco numerosas de encontrar otro empleo.

El compromiso *Normativo*, se encuentra en la creencia de lealtad a la organización quizá por la recepción de beneficios (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber proporcionar una reciprocidad. Se presenta un precepto moral interno.

Es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlo, por las razones expresadas anteriormente; pero las medidas para

lograrlos son diferentes, de acuerdo con el tipo de compromiso que se desee alcanzar.

Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanecer, es decir, de continuar nexos en la organización. Como contrapartida, la búsqueda de otras oportunidades de trabajo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Es bien sabido que la rotación de personal acarrea costos de diverso tipo para la organización (reclutamiento, selección, capacitación, etcétera).

En el lado negativo, un compromiso elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones de las misma, así como rechazo a las innovaciones y por ende a la falta de adaptabilidad.

(Randall, 1987).

En dos investigaciones al respecto efectuadas por Arias Galicia y Belausteguigoiti, 1999, se encontraron relaciones positivas entre el compromiso afectivo y el normativo y el apoyo del líder, la intención de permanecer en la organización, la claridad de su papel o trabajo, la percepción de contribuir a los objetivos, el reconocimiento del trabajo, la expresión de sentimientos, la percepción del trabajo como un reto, el tiempo dedicado y la intensidad. La única relación negativa fue la búsqueda de otro empleo.

La relaciones entre compromiso de continuidad van también en el sentido positivo, aun cuando se presentan de manera menos intensa y con menos numero de asociaciones significativas. La mayor es con la intención de

permanencia, lo cual resulta casi evidente: si las personas consideran como costo salir de la organización, en razón del tiempo y el esfuerzo invertidos en ella, es natural sentir la necesidad de seguir trabajando ahí. Otra relación interesante se presenta con el tiempo dedicado al trabajo y con la intensidad en el mismo. La primera de las mencionadas es mayor que en el caso del compromiso afectivo. Quizá se considera que una mayor inversión en tiempo será vista y recompensada. En cambio, parece importar poco la intensidad. Estos datos parecen reflejar una actitud “burocrática”, es decir, una actitud de consumir el tiempo en el sitio de trabajo, aun cuando se logre poco. Esta idea se ve confirmada por la casi nula relación entre el compromiso de continuidad y la contribución percibida.

Existen indicios, que lo anterior pondere la influencia diaria ejercida por el ambiente organizacional que a los planes estructurados de la organización para alcanzar el compromiso de los nuevos miembros cuando estos ingresan a la misma.

En otro punto de vista a todo lo anteriormente mencionado, encontramos autores como Hersey y Blanchard, 1994 quienes proponen que el líder debe adoptar cuatro posibles estilos para ser efectivo, dependiendo del grado de madurez de sus colaboradores para efectuar una tarea específica. Es decir, una persona puede denotar un alto grado de madurez para una tarea pero bajo para otra.

Así, el líder debe efectuar un diagnóstico del grado de madurez de las personas en una tarea específica a fin de determinar el tipo de liderazgo efectivo a seguir.

Dicho en otros términos, un mismo líder debe adoptar diversos estilos con una misma persona y quizá el mismo día.

Los comportamientos del líder se expresan en relación con el tiempo y la atención dedicada a dos dimensiones: tarea y relación. Los cuatro estilos son: ordenar, persuadir, participar y delegar. Así, con respecto a la madurez planteada, como estilo inefectivo será aplicar la delegación cuando la persona no tiene las suficientes habilidades ni motivación, u ordenar cuando la persona tiene la madurez completa.

Este modelo tiene como uno de sus objetivos propiciar el desarrollo de las personas a fin de lograr la delegación. Incluso, según sus autores, puede aplicarse en otras esferas: familia y escuela.

Pese a su sencillez y amplia difusión en el mundo, se dedicó poca investigación para validar el modelo en la vida real. Así, aunque conceptualmente puede resultar atractivo no se sabe con certeza si funciona.

En cambio, Fiedler 1979, ha efectuado una extensa serie de investigaciones en cuanto a la situación y el liderazgo. Para determinar la efectividad del mismo es necesario tomar en consideración dos factores:

Las relaciones. El grado en el cual las personas confían y gustan del líder y están dispuestos a seguirlo, así como el grado en que el líder se siente aceptado.

La autoridad. Es el poder institucionalizado, como se mencionó anteriormente.

Vroom Y Jago 1990, proponen un modelo de liderazgo situacional más complejo. La decisión respecto al tipo y grado de participación del equipo de colaboradores depende de siete factores:

Requisito de calidad en el problema.

Posesión e información suficiente para tomar la decisión de calidad.

Importancia de aceptación por parte de los involucrados.

Grado de estructuración del problema.

Seguridad de la aceptación si la decisión se toma unilateralmente.

Compromiso de los colaboradores con los objetivos respecto a la solución del problema.

Posibilidad de conflicto entre los colaboradores respecto a las diversas opciones de solución.

García Méndez (1996), investigador Mexicano, tiene una amplia línea de investigaciones respecto a liderazgo. En sus hallazgos se encuentra por ejemplo, que si el subordinado se opone a una orden del jefe, lo mas probable es que éste adopte un comportamiento "persuasivo" para tratar de convencer a aquel, en vez de explorar las razones de la oposición y aprovecharlas. Finalmente, el jefe "gana" y el subordinando ve debilitada su autoestima. (El financiero, mayo 22 de 1995). En otro experimento, efectuado con 116 gerentes de una empresa se planteó un juego de negocios. Se encontró que el liderazgo efectivo, en términos de los resultados en el juego, estaba relacionado con la subordinación del líder a los designios del grupo. Conclusión "el verdadero poder lo otorga el grupo, a partir de la necesidad que éste tiene de lograr metas que son comunes a sus miembros". Según estas investigaciones, parece ser que desde la infancia, nuestros dirigentes establecen una sinonimia: jefe es aquel que corrige fallas, resuelve problemas y toma decisiones. Quien no hace eso no esta realmente

desempeñando ese papel. La discusión sin líderes formales ante un problema que interesa a los involucrados hace que estos expresen sus desacuerdos. Sólo el desacuerdo puede garantizar la democracia; esta, por su parte, permite visualizar mejor los problemas y con ello, la innovación es mas factible. “en presencia de un líder formal de discusión, nuestros dirigidos no piensan, o por lo menos, no expresan lo que piensa, si es que piensan, y tampoco lo que sienten” (1994).

Goleman 2002, por su parte, propone que la inteligencia emocional va ligada al liderazgo, ya que sus hallazgos indican que el 90% de la diferencia entre altos ejecutivos exitosos y otros con menos éxitos se atribuía a la inteligencia emocional. De esta manera, describe así, los cinco componentes de la inteligencia emocional de los líderes:

Conciencia de si mismo: reconocimiento y comprensión de los propios estados de ánimo, afectos y motivaciones así como el efecto de los mismo sobre los demás.

Autorregulación: habilidad para controlar y redirigir los impulsos destructivos: tendencia para pensar antes de actuar.

Motivación: pasión para trabajar por razones más allá del dinero o de la jerarquía, persistencia para trabajar con dinamismo a fin de alcanzar metas.

Empatia: comprender los estado emotivos de otras personas; habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.

Habilidad social: efectividad para manejar en las relaciones y establecer redes sociales; encontrar intereses comunes y establecer rapport.

Según Bass 1998, se deben distinguir dos tipos de liderazgo:

Transaccional, en el cual se dan una serie de intercambios: el colaborador se adhiere a las ideas o mandatos del líder a cambio de recompensas o formas de evitar el castigo. Nótese la similitud con la autoridad formal antes mencionada.

Transformador o inspirador. En este caso, se encuentran cuatro factores básicos:

Influencia idealizada o carisma.

Los líderes se comparten a modo de generar modelos a seguir por los demás, pues son admirados, respetados y merecedores de confianza por sus altos estándares de conducta ética y moral; se les considera como poseedores de capacidades extraordinarias, persistencia y determinación.

Motivación inspiradora. Proporcionan significado al trabajo de sus colaboradores y lo retratan como un reto para ellos, ya sea en forma individual o en equipo.

Inducen entusiasmo y optimismo. Plantean futuros promisorios mediante la visión y se comprometen con ella así como con los objetos emanados de la misma. Otro aspecto: comunican las altas expectativas respecto al desempeño de los demás.

Estimulación intelectual. Animar la creatividad y la innovación, ven los problemas desde ángulos nuevos y visualizan los problemas de manera novedosa. De ninguna manera crítica los errores (y menos en público) si no los ve como oportunidades de aprendizaje. Nunca critica a alguien por tener ideas diferentes a las suyas sino anima a ponerlas en práctica.

Consideración individualizada. Esta conciente de las diferencias individuales y presta atención a las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada cual.

Escucha a cada persona. Delega tareas para hacer crecer a los demás y verifica el cumplimiento de las mismas para verificar el progreso.

Volviendo a Arias Galicia, un aspecto faltante en los modelos anteriores, es el relativo a la cultura. La mayor parte de las investigaciones al respecto se han efectuado en los países desarrollados, en donde la cultura general así como la organizacional esta centrada en el individuo y en la expresión libre de ideas. Por tanto, en las culturas Iberoamericanas, en donde aun no esta muy difundida la cultura de obediencia y caudillaje (poder formal o informal utilizado para lograr objetivos personales o de grupo sin atender el incremento global de la vida), por tanto con frecuencia se emplea la violencia, ya sea física, organizacional o psicológica.

Por otra parte, uno de los desafíos del liderazgo desde una perspectiva psicoanalítica es el ejemplo de Hitler ha llevado a algunas personas a sugerir que cuestionamos todos los motivos de los lideres. En una serie de resultados, el teórico Manfred Kets (1992), concluyo que las teorías de liderazgo están basadas en un modelo muy simplificado de la naturaleza humana. Para entender por que unas personas se vuelen líderes, Kets, argumenta que necesitamos partir de un punto de vista psicoanalítico. Esta visión, originada por S. Freud, sostiene que mucho del comportamiento humano se puede rastrear del esfuerzo subconsciente para cubrir necesidades insatisfechas y dirigidas. En otras palabras, no sabemos que hacemos y por que lo hacemos. De hecho, mucho comportamiento humano se basa en las experiencias de la primera infancia que no podemos recordar o difíciles de evocar. Toma el concepto de House, del líder carismático reuniendo a la gente en una visión heroica. En realidad, Kets, sugiere que el líder adulto puede estar representando una necesidad de los tres años de

controlar su medio ambiente. El hecho de que este drama fuera de lugar tenga consecuencia sociales positivas puede ser de importancia secundaria para el líder, que no es consciente de que está tratando de mitigar una frustración personal. Kets sostiene que las apariencias pueden ser decepcionantes, y que necesitamos regresar a las teorías más básicas de la naturaleza humana si queremos entender las complejas dinámicas del liderazgo.

Una segunda objeción a las teorías tradicionales de liderazgo se enfoca en los seguidores, la gente que busca los líderes para su dirección. En esta perspectiva, los seguidores han desarrollado una visión romántica, o idealizada de lo que hacen los líderes, de lo que pueden realizar, y de la manera en que se puede afectar la vida de los seguidores. Estas visiones románticas han evolucionado debido a que la mayoría de nosotros nos es difícil entender los trabajos de los complejos y grades sistemas de nuestra sociedad, de manera que dejamos que nuestros líderes nos simplifiquen la vida. Así, las perspectivas románticas de liderazgo y los líderes dicen mucho tanto acerca de los seguidores como de sus líderes. Puede ser que la gente necesite una visión romántica de los líderes para que les ayude a concentrarse y que alcanzar las metas de la organización. Si esto es así, un líder será capaz de influir y motivar solo durante el tiempo que los seguidores tengan confianza en ese líder. Una vez que se pierde la confianza, la efectividad del líder disminuirá, sin importar lo que este haga.

En contraste con la perspectiva romántica del liderazgo, la cual, ve a la gente como si estuviera desorientada por tanta información y anhelante de dirección, esta tercera objeción, ve a los empleados modernos como demasiado conscientes como para necesitar de los líderes tradicionales. Por ejemplo, Manz y

Simps (1994) declaran que la alta tecnología de “agentes de cambio” ha alterado drásticamente los métodos de producción y que las operaciones de los métodos antes exitosos ahora son inadecuados. Ahora muchas organizaciones empresariales despliegan grupos de trabajo auto administrados, los cuales normalmente son responsables de una actividad relativamente integra; cada uno de los miembros tiene una variedad de habilidades o competencias apropiadas para el desarrollo de actividades; los trabajadores con la fuerza para determinar tales factores como métodos de trabajo, programa de actividades y asignación de los miembros a diferentes actividades y compensación y retroalimentación acerca del desempeño en el grupo como un todo.

Los autores Manz y Sims sugieren que los nuevos roles de liderazgo que surgen de estos grupos auto administrados son mas eficaces que los roles mas formales y tradicionales. A este nuevo estilo de liderazgo lo llaman auto liderazgo, al cual lo definen como la capacidad de los trabajadores para motivarse a si mismo, para desempeñar las actividades que por naturaleza les interesan y aquellas que son necesarias aunque no naturalmente atractivas. Para entender el auto liderazgo, sugieren que veamos el proceso psicológico mediante el cual los empleados perciben el sistema de control de la organización, su estructura, sus metas y valores, sus criterios, reglas, tácticas y procedimientos, incluyendo sus políticas y procedimiento para valoraciones, premio y castigos. Este sistema de control proporciona “libretos psicológicos” para los empleados que dirigen sus actividades de trabajo. Desafortunadamente, estos sistemas de control solo trabajan indirectamente, ya que son filtrados a través del propio sistema de control de los empleados, las necesidades, deseos, metas, valores, creencias, y

estándares que cada empleado trae a la organización. Conciente o inconscientemente todos los empleados miden su comportamiento contra su propio sistema de control y se premian o castigan en consecuencia a si mismos. Un elemento importante del auto liderazgo es la capacidad de los empleados para escoger parámetros de trabajo atractivos y para edificar recompensas naturales en las actividades. Por ejemplo, se podría escoger dar instrucciones verbalmente en lugar de enviar memos, por que disfruta al hablar con la gente. Más aun, la comunicación cara a cara da una oportunidad para conocer la participación de los empleados en el proceso de comunicación.

Manz Y Sims, abogan por un proceso que deja los sistemas individuales valores y actitudes jugar un papel mas activo en el establecimiento de todas las metas de dirección, que ellos llaman “estándares súper ordenados”. También creen que a los empleados se les permite recurrir a estrategias con base a la auto administración, es probable que desarrollen, con mayor rapidez y de manera más consistente un comportamiento que no se desvía de manera significativa de los estándares de comportamiento de la organización. También, estudiaron a los líderes que tuvieron roles en un entorno que era autodirigido. Encontraron que tales líderes alentaban a otros a practicar el auto reforzamiento, auto observancia y evaluación; a considerar y actuar con expectativas propias; a establecer metas para ellos mismos; a ensayar procedimientos críticos y a comprometerse en la auto crítica cuando sea necesario.

Una organización se enfrenta con muchos peligros latentes cuando trata de introducir una propuesta participativa o de auto administración ya que dentro de los círculos de calidad, algunos miembros se vuelven “edificadores de imperios” al

tratar de sustituir la ilusión del éxito inmediato por metas a largo plazo a institucionalizar el proceso de círculo de calidad.

Otro aspecto importante y que pretende contrarrestar lo anterior es el enfoque de la cualidad de liderazgo, en donde los psicólogos se esforzaron por entender este fenómeno, fue el intento de identificar las características de los líderes. Esta concepción de liderazgo (los líderes nacen no se hacen) goza todavía de gran aceptación (aunque no entre los investigadores). Después de leer muchos artículos quizás casi todos creamos que hay casi personas que tienen una predisposición al liderazgo: por naturaleza son valientes, mas agresivas, mas decididas y con mayor capacidad de comunicación verbal que otras.

En la búsqueda de rasgos medibles del liderazgo, los investigadores adoptaron dos perspectivas, primero, intentaron comparar los rasgos de aquellos que surgieron como líderes con lo que no lo hicieron; segundo, procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces y lo ineficaces. En resultado encontraron que las personas que surgen como líderes no tienen una sola constelación de rasgos que los distinguan claramente de los que carecen de ellas.

En las distintas aproximaciones teóricas al fenómeno del liderazgo, puede observarse que los disímiles autores proyectan, una mirada al tema desde diferentes ángulos, tratando a su paso de incorporar algún elemento nuevo. En toda esta trayectoria también puede apreciarse que para referirse "a que es lo que define a un líder como tal, así como que es lo que requiere desarrollarse en ellos", algunos de estos autores le llaman características del líder", otros la llaman "rasgos", varios lo definen como un conjunto de atributos, y para otros son habilidades.

No obstante, si bien en este sentido se aprecia una falta de consenso (como en algunos otros aspectos que no constituyen en este momento objeto de discusión), por otra parte, parece existir un considerable grado de acuerdo en cuanto a la idea de que la efectividad o in efectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes, idea que fue señalada por Peiró (1995), al que también se le suma el criterio de Shultz (1978) cuando señala que prácticamente la mitad de las organizaciones fracasan en sus primeros años de vida y que solo 1/3 de estas supera los cinco años de existencia, atribuyendo las causas de este fracaso a un liderazgo defectuoso en la mayoría de las ocasiones.

De acuerdo a todo lo anteriormente planteado en esta revisión bibliográfica, y como conclusión, las aproximaciones de cada autor contienen un grado de importancia, tanto desde el punto de vista conceptual como desde el punto de vista metodológico. Desde el punto de vista conceptual porque demanda, conocer cuales son los términos más utilizados para establecer que es lo que "requiere" para desarrollarse como líder según las experiencias que cada autor ha percibido para dar su aporte, y desde el metodológico por que cada procedimiento de investigación es valido para determinar que el liderazgo es o no un reto constante de superación, en todos los aspectos que se relacionan con el desarrollo completo y armónico de la persona: personal (valores y hábitos), profesional, social y espiritual. Por consiguiente, un líder.

Se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de cada uno de quienes lo rodean.

Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus allegados, de esta manera cuenta en todo momento con una excelente respuesta de sus hijos y colegas.

Da gran importancia al trabajo en equipo, de ahí que siempre hace énfasis en grupo.

Los líderes en el sentido tradicional del término saltan desde la mente sin dificultad porque son sinónimo de grandes hombres (Alejandro Magno, Julio César, Gandhi, etc.) Figuras de primer orden que han ejercido una influencia notoria como forjadores de la sociedad actual.

Así, como también se encuentra el caso mencionado en un párrafo, el caso de Hitler, el cual no se pone en esa categoría descrita anteriormente, por que representa un tipo de liderazgo deficiente en un aspecto fundamental que son los valores, lo cual de por sí lo reduce a una influencia carismática pero manipuladora sobre las masas. Se diría que es mal llamado liderazgo de ese tipo de hombres excepcionales en su capacidad para el mal.

Sin entrar a discutir este tipo de liderazgo, cabría afirmar que no es el que primariamente interesa cuando se trata de responder a la pregunta si el líder nace o se hace. No se esta averiguando por los líderes que nacen o que heredan esas características, ni aquellos que por su grandeza han ejercido una particular influencia en las colectividades. Pero aquí se retoma más bien un

liderazgo que tiene que ver con el grupo humano que rodea al líder, con la comunidad en la que ejerce su influencia, así para responder si el líder nace o se hace se hablaría de un liderazgo que va ligado a unas circunstancias determinadas y a un tipo de relaciones, son los líderes a los que corresponde: Aquellas personalidades creadoras que dan siempre respuestas exitosas a los desafíos del medio y que en razón de su integridad y de su compromiso con el grupo son libremente seguidos por la mayoría. Parece que esta definición encarna de una manera bastante aproximada la esencia del liderazgo y la habilidad de competencias ajustado al compromiso.

Referencias.

Arias Galicia, F. Y Espinosa V. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas 2001.

Stoner, A. Y Freeman, R. *Administración*, Editorial Prentice Hall, 1994.

Blanchard, K . *Bien Hecho*, Editorial Norma. 2002.

Blanchard, K. *A todo Vapor*, Editorial Norma.2002.

Goleman D. *Inteligencia Emocional*, 2002.

Steers. *Administración*, Editorial Prentice Hall, 1977.

Meyer y Allen. *Administración*, Editorial Prentice Hall, 1991.

Randall. *Administración*, Editorial Prentice Hall, 1987.

Bass. *Administración*, Editorial Prentice Hall, 1998.

