



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema: Gestión del talento humano

Subtema: El liderazgo empresarial en el éxito de la organización

Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de
Empresas

Autores

Bra. Tania de los Ángeles Saballos Meneses

Bra. Esther Abigail Rugama Méndez

Bra. Karla Vanessa Alemán Mena.

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, 18 de noviembre del 2017

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración docente	vii
Resumen	viii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capitulo uno. Conceptos generales sobre el liderazgo	4
1.1 Definición líder	5
1.2 Definición de eficiencia.....	6
1.3 Definición de eficacia	6
1.4 Características del líder	6
1.5 Poder del líder.....	8
1.5.1 Tipos de poder.....	9
1.6 Diferencia entre el liderazgo y el poder	10
1.7 ¿Ser líder o ser jefe?	10
1.7.1 Las 10 diferencias entre un jefe y un líder	11
1.8 Liderazgo personal	12
1.8.1 Proactividad.....	13
1.8.2 Aprendizajes y conflictos motivacionales	14
1.8.3 Madurez afectiva	16
1.8.4 Gestión del tiempo personal y profesional	17
1.9 Liderazgo de equipos.....	20

1.9.1	Qué es un equipo	20
1.9.2	Características de un equipo	20
1.9.3	Liderazgo en un equipo de trabajo.....	22
1.10	Definición liderazgo empresarial	24
1.11	Importancia del liderazgo empresarial	24
1.12	Liderazgo y administración	25
1.12.1	Diferencia de administración y liderazgo.....	25
1.13	Causas de fallo del liderazgo	27
Capitulo dos. Teorías del liderazgo		31
2.1	Teoría de los rasgos	31
2.1.1	Inteligencia y nivel educativo	33
2.1.2	Capacidad de dirección, decisión y priorización.....	33
2.1.3	Vitalidad física y resistencia.....	35
2.1.4	Iniciativa, valentía y confianza	35
2.1.5	Comprensión por sus seguidores, sus necesidades y motivaciones	36
2.1.6	Necesidad de logro.....	36
2.2	Teorías conductuales.....	37
2.2.1	Universidad estatal de Iowa.....	38
2.2.2	Universidad estatal de Ohio.....	38
2.2.3	Universidad estatal de Michigan	40
2.2.4	Rejilla del liderazgo	42
2.3	Teorías contingenciales	43
2.3.1	El modelo de Fiedler.....	44
2.3.2	Teoría situacional de Hersey y Blanchard	46

2.3.3 Teoría del intercambio líder-miembro	48
2.3.4 Teoría del camino a la meta	50
2.3.5 Modelo de participación del líder	50
2.4 Teorías emergentes del liderazgo.....	52
2.4.1 Teoría de la atribución	52
2.4.2 El liderazgo carismático	54
2.4.3 El liderazgo transaccional y transformacional	55
2.4.4 El liderazgo visionario	58
2.4.5 El liderazgo estratégico	58
2.4.6 Alineación del líder y la estrategia organizacional.....	59
Capítulo tres. Papel de los seguidores en el liderazgo	62
3.1 Que es un seguidor	62
3.2 Tipos de seguidores	63
3.3 Importancia de los seguidores en el liderazgo	64
3.4 Somos líderes o seguidores	65
Conclusiones	69
Bibliografía	

Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación a Dios padre, Hijo y Espíritu Santo, por haberme dado la vida, salud y sabiduría para concluir mi carrera universitaria.

A mi madre, Sonia del Carmen Meneses López por su amor y apoyo incondicional, por ser mi inspiración a ser cada día mejor.

A mi hijo, Luis Carlos Carranza Saballos quien es el motor de mi vida el que me hace esforzarme cada día y así ser un ejemplo a seguir para él.

A mi futuro esposo, Nicolás Antonio Duarte Rueda quien con su amor y cariño me han dado aliento para culminar mis estudios.

A mis hermanos, Cynthia Carolina Saballos Meneses y Rómulo Eugenio Trejos Meneses que con su amor y ayuda fueron parte primordial de mi éxito en mis estudios.

A mi familia, por brindarme su confianza, y animarme para poder continuar mi carrera y poder culminarla.

Bra. Tania de los Ángeles Saballos Meneses

Dedicatoria

Dedico éste trabajo primeramente a Dios, por las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar mis estudios con éxito.

De manera muy especial a mi hijo, Adrián Alexander Arteaga Rugama por ser la motivación principal para salir adelante.

A mi mamá, Maritza del Carmen Méndez Jaime por el apoyo incondicional que me ha brindado durante mis estudios.

Bra. Esther Abigail Rugama Méndez

Dedicatoria

Dedico éste trabajo primeramente a Dios, por las fuerzas necesarias y la sabiduría para poder terminar mis estudios con éxito.

De manera muy especial a mis padres María Josefa Quiroz y Carlos Alberto Alemán y hermanos por la motivación, apoyo, esfuerzo y empeño que me brindaron para culminar mis estudios.

A toda mi familia en general por brindarme el apoyo necesario por ser una de las más grandes motivaciones para terminar esta otra etapa de mi vida.

Bra. Karla Vanessa Alemán Mena

Agradecimiento

Al terminar con éxito nuestro trabajo agradezco:

A Dios, por habernos dado la vida, por ser tan misericordioso y bondadoso para conmigo, por haberme dado la fortaleza, salud y sabiduría durante todo el proceso de mis estudios y en la realización de este trabajo investigativo y ver coronada mi carrera universitaria.

A mi madre que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos

A mi hijo que es mi inspiración para salir a delante, por ser la fuente de mi esfuerzo, por ser el motor de mi vida que me alienta en tiempos difíciles.

A mi familia por ser una parte primordial para culminar mis estudios ya que con su amor, cariño y confianza pude ver este sueño hecho realidad.

A nuestra tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García, por habernos transmitido sus conocimientos, por su paciencia y dedicación y dirigir nuestro trabajo, de manera que se obtuvieran los mejores resultados.

A la universidad por haberme brindado la oportunidad de ingresar y así ver cumplido mi meta de ser una profesional, al igual que a los docentes que han sido unos guías de nuestro camino, quién con sus orientaciones, ilustraciones, manera de trabajar, paciencia y motivación nos han impulsado al desarrollo de nuestra formación durante la carrera.

Bra. Tania de los Ángeles Saballos Meneses

Agradecimiento

Al terminar con éxito nuestro trabajo agradecemos:

A Dios, por haberme dado la vida, fortaleza, por no haber dejado que me rinda en ningún momento e iluminarme para salir adelante, por la sabiduría durante todo el proceso de realización del trabajo investigativo; para alcanzar las metas y ver concluida mi carrera.

A mi hijo, por ser la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación.

A mi madre por estar siempre conmigo y quiero que sepas que tú eres parte de este sueño, que el día de hoy se hace realidad.

A nuestra tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García, por habernos transmitido sus conocimientos, por su paciencia y dedicación y dirigir nuestro trabajo, de manera que se obtuvieran los mejores resultados.

Bra. Esther Abigail Rugama Méndez

Agradecimiento

Al terminar con éxito nuestro trabajo agradecemos:

A Dios, por brindarme la oportunidad de vivir, por permitirme disfrutar cada momento de mi vida y guiarme por el camino que ha trazado para mí, por haberme dado la fortaleza y sabiduría durante todo el proceso de realización del trabajo investigativo; para alcanzar las metas y ver finalizada mi carrera.

A mis padres, por ser el apoyo más grande durante mi educación universitaria, ya que sin ellos no hubiera logrado mis metas y sueños. Por ser mi ejemplo a seguir, por enseñarme a seguir aprendiendo todos los días sin importar las circunstancias y el tiempo.

A nuestra tutora Mba. Widad Raquel Aráuz García, por habernos transmitido sus conocimientos, por su paciencia y dedicación y dirigir nuestro trabajo, de manera que se obtuvieran los mejores resultados.

Bra. Karla Vanessa Alemán Mena

Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director del Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación”.

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General** de “**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**” hace constar que las bachilleras: **TANIA DE LOS ANGELES SABALLOS MENESES**, carnet No. **13208813**, **ESTHER ABIGAIL RUGAMA MENDEZ**, carnet No. **13205194** y **KARLA VANESSA ALEMÁN MENA**, carnet No. **13207548**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “**EL LIDERAZGO EMPRESARIAL EN EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN**”, obteniendo las bachilleras Saballos Meneses, Rugama Méndez y Alemán Mena, la clasificación de: **46 (cuarenta y seis) puntos.**

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes noviembre del 2017.

Mba. Widad Raquel Aráuz García

Tutora

Seminario de Graduación

Resumen

La presente investigación expone como tema la gestión de talento humano y como subtema el liderazgo empresarial en el éxito de la organización. El propósito del presente seminario de graduación es el de analizar el liderazgo empresarial y como este es de gran utilidad en el éxito de la organización, ya que las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección definiendo los aspectos generales, las diferentes teorías y el papel de los seguidores en el liderazgo.

La elaboración de esta investigación consta de tres capítulos, los cuales son: conceptos generales del liderazgo, las teorías del liderazgo empresarial y el tercer capítulo es el papel de los seguidores en el liderazgo.

Esta investigación se lleva a cabo con la siguiente estructura: dedicatoria, agradecimiento, valoración del docente, resume, introducción, justificación, objetivos, desarrollo, y conclusiones.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, cuya finalidad es transmitir conocimientos válidos y confiables para otros estudios o investigaciones dentro de la temática del liderazgo empresarial, y a la vez puede ser usada como marco teórico para una investigación de campo. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano.

Introducción

La presente investigación documental expone como tema la gestión de talento humano y como subtema el liderazgo empresarial en el éxito de la organización. Es imperativo reconocer que el liderazgo empresarial es de gran importancia para una organización que buscan adecuarse al constante cambio que tiene el mundo globalizado.

Cabe destacar que el liderazgo es un proceso de influencia de los líderes y seguidores lo que ha generado que las personas sean más eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la empresa, por lo tanto, se puede decir que el liderazgo es el punto clave para alcanzar de manera efectiva las metas y objetivos propuestos de una entidad.

La investigación tiene como objeto analizar los conceptos básicos del liderazgo empresarial, las teorías del liderazgo y el papel de los seguidores en el liderazgo.

En el primer capítulo, se definirán los conceptos básicos del liderazgo empresarial, su importancia y clasificación, los cuales serán de gran relevancia para una mejor comprensión del tema a desarrollar.

En el segundo capítulo se describirán las teorías del liderazgo están (rasgos, contingenciales, conductuales y emergentes) las cuales son de gran relevancia el poder conocerlas para las organizaciones, tomando este conocimiento para mejorar la eficiencia y eficacia de la misma.

En el tercer capítulo se comprenderá el papel de los seguidores y su relación con el líder para el logro de los objetivos organizacionales, siendo estos una parte fundamental para el cumplimiento de las metas y del crecimiento de la entidad.

Justificación

La presente investigación de seminario de graduación se refiere acerca del liderazgo empresarial como parte fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, es por ello, que las empresas requieren cada vez más líderes, quienes impulsen al equipo de trabajo a tener una misma visión, con el fin de alcanzar las metas que se proponga.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, cuya finalidad es transmitir conocimientos auténticos y confiables para otros estudios o investigaciones dentro de la temática del liderazgo empresarial, y a la vez puede ser usada como marco teórico para una investigación de campo. Las normas APA que se utilizaron son las orientadas por el Centro de Escritura Javeriano.

Esta investigación tiene como objetivo servir como fuente de información a los estudiantes de administración de empresas, así como también a alumnos de carreras afines de la Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua, ampliando las apreciaciones acerca del liderazgo empresarial.

También contribuiremos con personas que están interesadas en esta temática, que poseen pequeñas o medianas empresas, ya que con este conocimiento pueden aumentar el rendimiento empresarial, ayudando así a la consecución de objetivos a corto, medio y largo plazo.

Objetivos

General

Analizar la relevancia del liderazgo empresarial para el éxito en la organización, definiendo los aspectos generales del liderazgo, las teorías y el papel de los seguidores en el liderazgo.

Específicos

1. Definir los conceptos generales del liderazgo empresarial, su importancia y clasificación.
2. Describir las teorías del liderazgo (rasgos, contingenciales, conductuales, emergentes) y su relación en la conducta del líder.
3. Comprender el papel de los seguidores en el liderazgo, para el logro de los objetivos de una organización.

Capítulo uno. Conceptos generales sobre el liderazgo

El tema del liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido.

Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía, presidentes, directores y gerentes, desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización. De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. El problema radica en que no todo directivo, ya sea un presidente, director o gerente, es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Es decir, liderazgo no es sinónimo de administración.

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento (Chiavenato, 2002, pág. 336).

1.1 Definición líder

Liderazgo es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular.

Es una influencia interpersonal que se aplica en una situación por medio de la comunicación humana para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Por lo tanto, el liderazgo consta de cuatro elementos: influencia, situación, comunicación y objetivos.

Es la habilidad de influir en las personas para que alcancen objetivos. Esta definición destaca que el líder se involucra con otras personas para lograr metas. El liderazgo es recíproco y se da entre individuos. Es una actividad enfocada en las personas, no en actividades como archivar papeles o resolver problemas. Implica usar el poder.

El liderazgo depende de las necesidades que se presentan en una situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo. En este caso el concepto se basa en una relación funcional, que se presenta cuando un grupo ve en un líder a una persona que posee o controla los medios para satisfacer sus necesidades (Chiavenato, 2002, pág. 342).

El liderazgo es una oportunidad sin igual para marcar una diferencia, comandando el talento de los demás hacia una causa genial. Consiste en ordenar el desbarajuste de las relaciones humanas, en todos sus detalles, día tras día. Es una batalla contra la duda y el temor en la que únicamente puedes recurrir a tu propio juicio sobre la naturaleza humana. El liderazgo no es cuestión de hacer excelencia, sino de inspirar excelencia a otros (Peters, 2005, pág. 2).

Un líder es alguien que tiene la capacidad de influir a otras personas para alcanzar objetivos. Los líderes orquestan el cambio, establecen la dirección motivan a la gente para que supere los obstáculos y hacen avanzar a la organización hacia su futuro ideal (Beteman y Snell, 2009, pág. 501).

1.2 Definición de eficiencia

Eficacia es una medida normativa del logro de resultados. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona. La eficiencia se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más apropiados que deben planearse y organizarse adecuadamente a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles (Chiavenato, 2009, pag, 22).

1.3 Definición de eficacia

Eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos es una relación técnica entre entradas y salidas. Esta se preocupa de los fine y del alcance de los objetivos previstos. Utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer (Chiavenato, 2009, pag, 22).

1.4 Características del líder

1. Adquirir poder e influencia. El líder debe adquirir poder y ejercer influencia y, después, atribuir facultades a las personas que están bajo su orientación, de modo que pueda repartir ese poder y proporcionarles mayor responsabilidad y autonomía.
2. Comunicarse para brindar apoyo. El líder debe saber cómo comunicarse por las dos vías lo cual incluye saber escuchar a las personas, facilitar su comunicación, entender sus problemas y puntos de vista a efecto de aconsejarlas y orientarlas. Incluye también la expresión de ideas y puntos de vista, la transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas. La comunicación es otra habilidad fundamental para el liderazgo.

3. Motivar a las personas. El líder debe diagnosticar el desempeño de los individuos, crear un ambiente agradable y motivador y recompensar el buen desempeño a fin de reforzarlo e incentivarlo. La motivación de las personas es otra habilidad fundamental para el liderazgo.
4. Administrar conflictos. El líder debe identificar las causas y el origen de posibles conflictos en su equipo, escoger las estrategias adecuadas para resolverlos correctamente y administrar posibles confrontaciones a efecto de reducir al mínimo posible las consecuencias negativas de situaciones conflictivas, como tensión emocional y estrés y aprovechar al máximo sus consecuencias positivas como son la identificación con el grupo y afiliación grupal para obtener el esfuerzo en cooperación. En otros términos, debe utilizar los conflictos, que son situaciones inherentes a la vida organizacional, para conseguir la colaboración y la cooperación de las personas (Chiavenato, 2002, pág. 349).
5. Empuje. El empuje se refiere a una serie de características que reflejan un alto nivel de esfuerzo. Incluye una alta necesidad de alcanzar logros, un esfuerzo constante por mejorar, ambición, energía, tenacidad (persistencia frente a los obstáculos) e iniciativa.
6. Motivación de liderazgo. Los grandes líderes no sólo tienen un gran empuje; quieren dirigir. En este sentido, ayuda ser extrovertido: la extroversión se vincula consistentemente tanto al surgimiento del liderazgo como a su efectividad. También es importante una alta necesidad de poder, una preferencia por estar en una posición de liderazgo en lugar de en posiciones de seguimiento. Una alta necesidad de poder induce a las personas a intentar influir en otros y mantiene el interés y la satisfacción en el proceso de liderazgo. Cuando la necesidad de poder se ejerce de maneras moral y socialmente constructivas, y no en detrimento de otros, los líderes inspiran mayor confianza, respeto y compromiso con su visión.
7. Integridad. La integridad es la correspondencia entre las acciones y las palabras. La honestidad y la credibilidad, además de ser características deseables por derecho propio, son especialmente importantes para los líderes, puesto que estos rasgos inspiran confianza en otros.

8. Confianza en sí mismo. La confianza en sí mismo es muy importante por diversas razones. El papel de liderazgo es desafiante y los retrocesos son inevitables. La confianza en sí mismo permite al líder superar los obstáculos, tomar decisiones pese a la incertidumbre e inspirar confianza en otros. Por supuesto, no hay que excederse en esto: la arrogancia y la altanería han propiciado la caída de más de un líder.
9. Conocimiento del negocio. Los líderes efectivos tienen un alto nivel de conocimiento sobre sus industrias, compañías y problemas técnicos. Los líderes deben tener la inteligencia para interpretar amplias cantidades de información. Son útiles los estudios avanzados de una carrera, pero a final de cuentas son menos importantes que la pericia adquirida en asuntos relevantes para la organización.
10. Por último, hay una cualidad personal que podría ser la más importante: la capacidad de percibir las necesidades y los objetivos de otros y de ajustar el enfoque de liderazgo personal de manera adecuada.

Los líderes efectivos no dependen de un solo estilo de liderazgo; más bien son capaces de utilizar diferentes estilos según lo requiera la situación. Esta cualidad es la piedra angular de los enfoques situacionales sobre liderazgo, los cuales se discutirán en breve (Beteman y Snell, 2009, pág. 423).

1.5 Poder del líder

El concepto de influencia está estrechamente ligado a los de poder y autoridad. Poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan.

Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridades el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo (Chiavenato, 2002, pág. 336).

1.5.1 Tipos de poder

1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
3. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.
4. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él. También se le llama poder de pericia (Chiavenato, 2002, pág. 337).

1.6 Diferencia entre el liderazgo y el poder

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras lo sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos, así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos mientras que el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. El liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio de cambios (Lussier y Achua, 2011, pág. 30).

1.7 ¿Ser líder o ser jefe?

Cuando una persona es elegida por su organización para ocupar un cargo, recibe automáticamente la cuota de poder que ese cargo implica, y decimos que esa persona es un dirigente. El cargo de jefe, como lo indica su nombre, está establecido básicamente para dirigir la organización, es decir, para coordinar y orientar los esfuerzos de todos los miembros tras los objetivos y metas comunes.

El cargo está definido de acuerdo con las funciones y tareas necesarias para lograr los objetivos, sin importar quien lo va a ocupar el cargo. Por lo general, se elige a una persona para que ocupe un cargo porque se le reconoce alguna capacidad, por ejemplo, que tiene desplante, sabe hablar y se las canta clarito a los dirigentes, aunque no se sepa nada más de ella. Se supone que, por esa capacidad suya, será un buen líder.

Pero hay que recordar que el líder tiene una forma de comportarse especial y distinta del que no es líder, es decir, actúa en forma apropiada a las circunstancias, usa una serie de habilidades y tiene ideas que otros comparten y por las cuales se unen a él. Puede suceder, así, que la persona que sabe hablar y se las canta clarito a los dirigentes, cuando llega a presidente no sabe atar ni desatar respecto a cómo hacer una reunión, ni cómo planificar, o puede ser poco respetuoso, y así sucesivamente. Es decir, tiene una característica de liderazgo, pero le faltan otras.

A la inversa, puede haber un miembro de la organización que sabe hacer cosas, que tiene buenas relaciones con los demás, que tiene ideas importantes respecto de cómo lograr los objetivos y no es dirigente. En definitiva, lo que queremos expresar es que un dirigente no es necesariamente un líder. Y que, a su vez, un líder no es necesariamente un dirigente. Sin embargo, como lo que distingue a un líder, del que no lo es, es su comportamiento, y como el comportamiento puede ser aprendido, un dirigente que no se comporta como líder puede llegar a ser líder.

La pregunta ¿jefe o líder? Ya no tiene sentido si entendemos que, para nosotros, dirigente es la persona que ocupa un cargo que le exige una serie de funciones y tareas. Líder es la persona que tiene una serie de comportamientos que le permiten influir sobre las personas y los eventos que le rodean.

Lo ideal es que cada dirigente de organización social adquiera el máximo de comportamientos de líder: ser capaz de actuar de acuerdo a las circunstancias, tener ideas que convoquen a muchos y poseer habilidades humanas y técnicas relacionadas con su cargo de dirigente (Chile, 2001, pág. 10).

1.7.1 Las 10 diferencias entre un jefe y un líder

1. El jefe impulsa a los miembros del grupo; el líder les brinda coaching.
2. El jefe depende de la autoridad; el líder de la buena voluntad.
3. El jefe inspira temor; el líder entusiasmo.
4. El jefe dice yo; el líder dice nosotros.
5. El jefe asigna la tarea, el líder determina el ritmo.
6. El jefe dice, llegué a tiempo; el líder llega antes de tiempo.
7. El jefe atribuye la culpa por la falla; el líder arregla la falla.
8. El jefe hace que el trabajo sea monótono; el líder lo convierte en un juego
9. El jefe sabe cómo se hacen las cosas; el líder muestra cómo se hacen.
10. El jefe dice, vayan; el líder dice vayamos (Robbins y Judge, 2013, pág. 225).

1.8 Liderazgo personal

La proactividad, gestión, desarrollo y acción personal son las competencias que determinan el nivel de liderazgo personal de un directivo. Este auto liderazgo integrado por dichos componentes propicia las buenas relaciones con las personas a las que se quiere liderar.

Contar con los elementos que conforman al líder proporciona óptimos resultados a la empresa u organización. Es importante, también que el gerente sea capaz de auto conducirse para poder dirigir a los demás.

Las competencias que se señalarán a lo largo de esta unidad sirven para mejorar el desempeño y propiciar un autoconocimiento profundo, y son útiles para la toma decisiones, siempre que se apliquen con cierta prudencia, razonamiento y análisis. Para cumplir con sus objetivos, es necesario que el líder se comprometa con el aprendizaje continuo, la madurez afectiva y el desarrollo, como complementos. De este modo es posible desarrollar la capacidad de actuar para dirigir esfuerzos.

El análisis de la gestión personal no se debe perder de vista: los errores que puedan provocar un retroceso en el auto liderazgo, pero, sobre todo, es importante comprender que las personas siempre mejoran, aprenden y desarrollan habilidades y competencias, gracias a la actitud que tengan hacia el trabajo y la lealtad hacia la organización para la cual trabajan. Esta orientación hacia la vida personal y profesional, se convierte en una fortaleza y no en un obstáculo para el logro de metas (Bonifaz, 2012, pág. 86).

1.8.1 Proactividad

Este concepto se refiere a la actitud que tienen algunas personas para anticiparse a cualquier suceso en el futuro. Se trata de analizar, antes de actuar. La proactividad se enfoca en la vida empresarial; se puede afirmar como ejemplo, que antes de fabricar cualquier producto o dar un servicio, generalmente el empresario o líder investiga las necesidades del mercado para determinar la aceptación o posible rechazo a ese nuevo bien tangible o intangible. La proactividad debe cumplir con varios objetivos:

1. Impulsar nuevas ideas y generar conocimientos para saber si existirán cambios en el futuro.
2. Investigar lo desconocido o asuntos de interés para la búsqueda de oportunidades
3. Fomentar la creatividad y la confianza en el líder y su equipo de trabajo.
4. Aportar nuevas hipótesis que den inicio a un análisis sobre los futuros sucesos.
5. Participar de las nuevas tecnologías de información.

Un líder con capacidades proactivas siempre logra grandes resultados. Pero no sólo es importante este atributo, sino también otras características conductuales que hacen de la carrera profesional un éxito.

Steven Covey, considera que la esencia de la persona proactiva consiste en la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y concentra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se decide por aquellas cosas con las cuales puede hacer algo. Para Covey, la proactividad no significa únicamente tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué se quiere y como se va a lograr.

Ralf Schwarzer sostiene que el comportamiento proactivo es la creencia de las personas en su potencial para mejorar en lo individual y hacer lo mismo en su entorno. Para Bateman y Crant la proactividad supone crear cambio, no sólo anticiparlo. De acuerdo con todos estos autores, la proactividad está relacionada con la responsabilidad, predisposición al cambio, iniciativa, creatividad, adaptación, innovación y la flexibilidad; elementos indispensables para el éxito profesional de un líder.

En resumen, las características de las personas proactivas son: la anticipación a los problemas, la búsqueda de nuevas cosas, un modo de actuar diferente, ser aventureros, perseverantes y conseguir excelentes resultados, a pesar de cualquier imprevisto (Bonifaz, 2012, págs. 87- 88).

1.8.2 Aprendizajes y conflictos motivacionales

El aprendizaje es un proceso gradual y permanente que requiere de varios elementos que lo faciliten y, sobre todo, que generen el cambio conductual, cognoscitivo y emocional que se requiere. Tales elementos son el interés, la atención, la percepción, la comprensión, retención y aplicación.

La retención del nuevo conocimiento se facilita al oír, ver, decir y hacer las cosas; por lo anterior, es posible decir que para aprender, se requiere de una fuerza que motive a alcanzar los objetivos y facilite la conducta humana hacia el logro de tales propósitos. Estos motivos tienen dos orígenes: fisiológicos y sociales; los primeros surgen a partir de las necesidades del organismo (como el hambre y la sed); los segundos por las relaciones del hombre con otras personas.

En este caso, el pago sería un motivo extrínseco, y como a esta profesional le gustan mucho las actividades que realiza, eso se cataloga como un motivo intrínseco. Para complementar sus ideales, ella cumple el sueño de muchas parejas a las que ayuda a ser padres, cuando por razones naturales les es imposible. Esta asistencia constituye un motivo trascendente. De lo anterior, es posible identificar tres necesidades que el líder tiene que satisfacer en su personal:

1. Materiales. Cuando se trata de un consumo.
2. Cognoscitivas. Cuando se refiere al conocimiento o saber hacer afectivas.
3. Determinadas por la relación que se da con las demás personas.

Cuando el líder genera una toma de decisiones que contribuye a satisfacer en mayor medida a una de las necesidades de sus seguidores y hace caso omiso de los demás; entonces provoca los conflictos intermotivacionales, pues contrapone una necesidad frente a otra.

Al notar que no se cumplen sus necesidades, la gente sufre, puesto que experimenta insatisfacción o frustración. Pero, por otro lado, obtiene algo valioso: el aprendizaje resultado de la experiencia, que hace a los individuos más fuertes, perseverantes y capaces de vencer cualquier obstáculo.

Es importante mencionar que para tomar decisiones se debe tomar en cuenta los tres tipos de motivos: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. De esta manera, surgen dos formas de aprendizaje para el líder o dirigente empresarial:

1. Aprendizaje operativo. Es el resultado de tomar decisiones basadas en motivos extrínsecos y genera competencias profesionales y empresariales.
2. Aprendizaje evaluativo. Surge de la toma de decisiones basadas en motivos trascendentes; generan confianza en los individuos y las organizaciones.

En resumen, cuando la organización está interesada en que los colaboradores resuelvan los conflictos intermotivacionales, es porque toma en cuenta el conocimiento de la gente, las competencias que la distinguen y la cooperación que existe entre individuos. Habrá ocasiones en las que los líderes antepongan su propio bienestar al bien común; ejemplos de estas prioridades son el logro de un estatus, fama, prestigio. Tal actitud puede entenderse como un aprendizaje negativo, pues los dirigentes siempre deben procurar el aprendizaje positivo, el cual implica tomar decisiones pensando en los demás.

Preferir el extremo positivo se traduce en un bienestar trascendente, es decir; en un beneficio que puede ser disfrutado a futuro y por mucho tiempo. Todo este proceso da fortaleza, templanza y convierte en más humano al líder. De hecho, también contribuye a tener relaciones excelentes con las demás personas y mejorar la efectividad (Bonifaz, 2012, págs. 88- 90).

1.8.3 Madurez afectiva

De acuerdo con la Real Academia Española, la madurez es el buen juicio, prudencia y sensatez. Pero llegar a ser una persona madura toma tiempo y exige aprender. Todo proceso de aprendizaje dirigido a humanizar, evoluciona hacia el desarrollo de la afectividad. A medida que los directivos y líderes van conociendo a las personas, su relación con ellas es consecuencia de la manera de actuar de quienes les rodean y de su modo de ver la vida. Se desarrolla, entonces, lo que se conoce como afectividad.

La afectividad es el desarrollo de la propensión a querer; es el conjunto de sentimientos, emociones y pasiones de una persona y también se considera como la tendencia a una reacción emotiva o sentimental.

Un directivo llega a tener madurez afectiva, cuando todo lo que realiza o hace es en beneficio de las demás personas que colaboran con él. Su principal preocupación es la gente y sabe que mientras su trato hacia ellos sea cada vez más humano, obtendrá mejores resultados. Existen ejemplos en los que esta expectativa no se basa en beneficios económicos, sino, más bien, espirituales.

Tal es el caso de la Madre Teresa de Calcuta, quien desarrolló la capacidad de dar amor y afecto a otras personas, sin tener miedo a lo que pudiera suceder con su salud; ella besaba y abrazaba a los leprosos, les transmitía fe, paz y esperanza. Sin lugar a dudas, ella llegó a lo más alto de la madurez afectiva, sin perseguir beneficios económicos.

El trato de los directivos es diferente, ya sea con sus empleados o seguidores, sobre todo, si se compara con el que se tiene hacia la familia, parientes y amigos cercanos. A los empleados los trata como sus colaboradores para lograr los objetivos propuestos; en cambio, con la familia mantiene lazos afectivos, basados en el cariño que todos se tienen.

Lo curioso es que en el proceso de aprendizaje, generalmente el líder llega a tratar igual a ambos integrantes de su vida, sea de una forma u otra. El aprendizaje para tratar a un ser humano es lento y la afectividad es necesaria día a día para estar bien con las personas.

A manera de resumen, un primer paso para lograr la madurez afectiva consiste en dar valor a las demás personas, hacer algo por ellas que influya en las decisiones, llevar a la práctica todas las ideas positivas y, como consecuencia, enriquecer la vida y los sentimientos propios y ajenos (Bonifaz, 2012, págs. 91,92).

1.8.4 Gestión del tiempo personal y profesional

El tiempo es importante para todo: el trabajo, la convivencia familiar, el deporte, cultivar amistades largas y duraderas y crecer interiormente. Peter Drucker consideraba que el tiempo era el más importante de todos los recursos e indispensable para el desempeño de los ejecutivos, ya que, sólo administrándolo era posible lograr algo.

Añadió que el manejo de este recurso en forma más eficaz no es cuestión de esperar una epifanía. Sólo es cuestión de analizar y esforzarse. La gestión del tiempo, es otra competencia que deben auto desarrollar los líderes; ya que se trata de un elemento escaso y que, por lo tanto, no se puede reemplazar. Se trata de gestionar vida propia; todo ser humano tiene 24 horas y aún para muchos resulta incomprensible cómo es que existen individuos tan eficientes con su tiempo y otros a quienes nunca les alcanza. La diferencia radica en la utilización.

Todo gerente o ejecutivo vive en una constante presión por el tiempo para tomar decisiones y resolver problemas. Es común, por tanto, que sufran de estrés, experimenten angustia y no se detengan a planear cada situación futura para evitar perder minutos valiosos en la vida empresarial. Por lo general, esto sucede porque los líderes confunden lo importante con lo urgente.

Muchos gerentes buscan culpables por perder el tiempo, se quejan de que hay un exceso de juntas o reuniones importantes, de que atienden a demasiada gente durante un día normal de labores y que son los empleados quienes cometen errores, cuando verdaderamente el problema está en ellos.

Es recomendable, para evitar estos extremos, organizar personalmente actividades, establecer prioridades, delegar en los empleados, mantener cierto optimismo razonable (no excesivo), ser puntual y controlar el horario de cada actividad. Es bastante útil comenzar el día preguntando cuáles son los objetivos vitales; de esta forma se planea cómo invertir cada minuto.

Otro paso importante para optimizar el tiempo es determinar los roles que se desempeñan: separar los asuntos del trabajo de aquellos de índole familiar y éstos, a su vez, de otros aspectos en los cuales se participa. En suma, resulta indispensable establecer objetivos, tiempos y espacios para cada actividad.

Es también indispensable trazar metas realizables con los recursos disponibles. Con base en esas actividades, se establecen estrategias y cronogramas. A partir de estos planteamientos, es posible planear el futuro sin caer en situaciones críticas.

Las personas que no piensan en el porvenir emplean el tiempo al azar; en cambio los grandes líderes, ejecutivos, gerentes y dueños de empresas lo distribuyen en forma productiva. Considérese lo siguiente:

1. Los ejecutivos eficaces llevan un registro de la forma en que administran su tiempo.
2. Cada líder debe anotar lo que se espera para cada actividad.
3. Los calendarios deben ofrecer cierta flexibilidad.
4. Hay que recordar que ciertas actividades llevan más tiempo de lo necesario.
5. Es preciso emplear tiempo para concentrarse, lo cual implica eliminar aquello que hace distrae.
6. Se deben organizar las juntas de los lunes por la mañana; cuando sea estrictamente necesario y no como una actividad programada.
7. Algunas tareas se pueden llevar a cabo en la mitad del tiempo.
8. El tiempo productivo hay que emplearlo para las actividades más importantes, no para las de rutina. Es fundamental esforzarse hasta ver terminado aquello que se proyecta, es decir; no deben permitirse las interrupciones.
9. Debe establecer un horario para lo rutinario.
10. El líder debe caracterizarse por ser puntual
11. No hay que confiar tanto en la memoria, por más excelente que parezca. Es necesario llevar anotar lo más importante.
12. Es indispensable considerar el tiempo como un asunto financiero, se debe calcular cuánto vale por cada actividad que se lleva a cabo.

El líder que organiza su tiempo laboral considerando lo anteriormente explicado, podrá contar con el tiempo necesario para la convivencia con su familia, practicar un deporte, charlar con los amigos, celebrar las tradiciones de la ciudad donde vive, atender su salud, viajar y disfrutar de la vida. Si se toman en cuenta estos aspectos, sin duda la gestión del tiempo tendrá un éxito infalible (Bonifaz, 2012, págs. 92- 94).

1.9 Liderazgo de equipos

En todas las organizaciones existen grupos que llevan a cabo diferentes tipos actividades. Dentro de éstos núcleos, existen los equipos de trabajo; conjunto mínimo de personas que se reúnen para lograr un mismo propósito. Al interior de estas estructuras se ubican los equipos autoadministrados, que son considerados grupos líderes, con gran independencia para realizar las tareas que les son encomendadas. El liderazgo se aplica a cualquiera de los aspectos de estos equipos, desde su formación, evolución y desarrollo (Bonifaz, 2012, pág. 101).

1.9.1 Qué es un equipo

Hoy en día, los equipos de trabajo se han vuelto importantes en las organizaciones, constituyen los medios para lograr objetivos de mayor relevancia. Por esta razón, es necesario analizar algunas definiciones que los autores que estudian a estos grupos.

Un equipo de trabajo es un grupo en el que los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de las aportaciones por individuo. Un equipo es la unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan.

Un equipo es un número reducido de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo, del cual todas ellas son mutuamente responsables. Un equipo de trabajo se trata de un pequeño número de personas que persiguen un propósito común y dentro del cual, existe compromiso y responsabilidad para lograrlo (Bonifaz, 2012, pág. 102).

1.9.2 Características de un equipo

Aptitudes. Todo miembro de un equipo de trabajo necesita tener cierto grado de conocimientos, habilidades y aptitudes para que logre tener éxito. En primer lugar, en el equipo deben incluirse personas con experiencia técnica; es importante, también, que cuenten con la aptitud precisa para resolver problemas y tomar decisiones.

Asimismo, es indispensable mostrar aptitudes personales para resolver conflictos, escuchar y retroalimentar. Estas capacidades son necesarias para que ese grupo pueda encontrar alternativas y dar solución a un problema o llegar a decisiones importantes. De este modo es posible consolidar los objetivos empresariales. Por ejemplo. Los inteligentes miembros de los equipos de investigación y desarrollo de una compañía importante que se dedica a la fabricación de jabones y otros productos, tienen grados avanzados en ciencias, la capacidad de pensar en forma creativa y las aptitudes interpersonales necesarias para interactuar con eficacia con los demás miembros del grupo.

Personalidad. Se ha demostrado, mediante diversas investigaciones, que la personalidad de los colaboradores de un determinado proyecto puede llegar a influir significativamente y también extenderse hacia los demás compañeros. Generalmente los equipos de trabajo que reciben una alta calificación por sus actividades realizadas, son aquellos cuyos miembros coinciden en experiencia, estabilidad emocional, responsabilidad y extroversión.

Roles. Las personas que conforman un equipo de trabajo tienen diferentes necesidades y puntos de vista para realizar los trabajos que se les encomienda. Así como en una familia, cada uno de los integrantes tiene preferencias distintas, en los grupos de trabajo sucede lo mismo y de acuerdo con las características de cada miembro es como se contribuye al trabajo.

Diversidad. Existen gerentes que están de acuerdo en que dentro de los equipos de trabajo de la compañía exista diversidad, ya sea de raza, nacionalidad, género y edad, porque piensan que los resultados serán óptimos. Desafortunadamente la experiencia ha demostrado lo contrario: los equipos demasiados diversos no funcionan eficientemente, porque lo que viene a fallar es la comunicación. Para tratar de conseguir ese intercambio continuo de información es necesario que todos coincidan en alguna de las variables, como la edad y la educación. Como ejemplo se tiene a los equipos jóvenes de yahoo y google, Algunos de estos equipos no sobrepasan los 30 años de edad y tienen grado universitario.

Tamaño. Existen diversas opiniones respecto al número de integrantes de un equipo: algunos piensan que de cuatro a cinco individuos, es más que suficiente, otros afirman que hasta 10 personas es lo aceptable. En realidad no se tiene un número definido de personas para conformar un equipo de trabajo, ya que esto varía de acuerdo con las necesidades del proyecto y la visión de las empresas. Por lo general, estos grupos no son muy numerosos.

Preferencias. No a todas las personas les gusta trabajar como parte de un grupo o equipo de trabajo: hay individualistas que se sienten amenazados si pasan a formar parte de ellos. En este caso, se sugiere que al seleccionar a los miembros se tomen de un equipo en cuenta las preferencias, aptitudes, personalidad y habilidades.

Es necesario que para la composición de los equipos, el líder considere estas características. De esta forma se entenderá mejor la manera en que pueden trabajar mejor sus integrantes y alcanzar los logros con gran cohesión, dinamismo, compromiso y responsabilidad (Bonifaz, 2012, págs. 103- 104).

1.9.3 Liderazgo en un equipo de trabajo

El líder sigue desempeñando un papel importante en las empresas basadas en equipos de trabajo, excepto cuando se trata de equipos auto dirigidos o auto administrados que comparten el liderazgo, de acuerdo con la disciplina que practican. Incluso en estos casos, alguien tiene que llevar la responsabilidad de proyectos o tareas encomendadas. Convertirse en un líder efectivo requiere de actitudes positivas hacia las demás personas que integran el equipo.

Es igualmente importante fomentar el diálogo, observar lo que hacen las demás personas, autocriticarse y convertir obstáculos en oportunidades. Un grupo de trabajo en donde no exista un liderazgo efectivo es un equipo sin rumbo y sin dirección. Un líder puede llevar a cabo ciertas acciones para lograr que su equipo sea efectivo, dichas acciones comprenden el reconocimiento, las recompensas, identificar las fortalezas, generar confianza, conferir autoridad, motivar, inspirar, reconocer las necesidades de cada miembro e implementar desafíos.

Algunas empresas optan por implantar equipos autoadministrados; estos grupos funcionan de manera independiente y comparten las responsabilidades de liderazgo. Es la organización la que les asigna las metas y les confiere un mayor grado de responsabilidad y autoridad. Por ser equipos interdisciplinarios, planean más fácilmente la forma y ejecución de las actividades. Generalmente se les utiliza para mejorar la productividad, la eficiencia y reducir costos. Es decisión de la empresa contar o no un equipo con de este tipo. Pero ¿cuál es el papel de líder en el equipo? Un factor importante en los equipos de trabajo es la creatividad; los líderes la deben fomentar a través de cuatro responsabilidades básicas:

Asignar tareas correctas a los integrantes. Cada persona es diferente, cada ser humano posee capacidades y habilidades que lo distinguen del resto del grupo, por lo que es importante que el líder determine bien estas competencias para poder asignarles las actividades apropiadas.

Otorgar autonomía. Es necesario dejar que los miembros de un equipo actúen y se conduzcan con libertad; de esta forma se les permite ser más creativos. Los líderes deben hacer uso de la experimentación al desarrollar nuevas ideas, por lo que necesitan autonomía suficiente.

Proporcionar los recursos necesarios. El tiempo y el dinero son indispensables para crear y desarrollar soluciones a un problema o proponer algo nuevo a la empresa. Los equipos deben contar con estos recursos para seguir aportando a las organizaciones.

Protección. Aunque se crea lo contrario, entre los miembros de un equipo, existen personas que bloquean la creatividad. En este caso es el líder quien debe identificarlos y tratar de encontrar acciones que impidan este tipo de actitudes. Por ejemplo si se permite la crítica inmediata a la persona que externa una idea, este individuo ya no volverá a cooperar; en casos como éste, el líder debe proponer que se evalúen las ideas, una vez que todos hayan hecho sus aportaciones.

El liderazgo de equipos es un planteamiento complejo ya que es necesario tratar con varias personas a la vez; pero son la paciencia, perseverancia, comunicación y grado de compromiso por parte del líder los elementos que contribuirán al logro de las metas propuestas y a la continuidad del equipo de trabajo (Bonifaz, 2012, págs. 113- 114).

1.10 Definición liderazgo empresarial

El concepto de liderazgo empresarial hace referencia a la habilidad o al proceso a través del cual el líder en la empresa influye para satisfacer objetivos y necesidades de la empresa. El liderazgo empresarial es detentado por aquel directivo o gerente de la empresa que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con el rumbo de la empresa y acepten sus directivas, consejos, sugerencias, de buen grado, reconociendo en él la capacidad de mando y la competencia organizativa y directriz.

El éxito de las profesiones en lo individual y el destino de las organizaciones están determinadas por la eficacia de los líderes siendo de forma crucial el liderazgo en el éxito de las empresas (Lussier y Achua, 2011, pág. 4).

El liderazgo empresarial puede clasificarse en transaccional y transformacional, el primero es el más riguroso, ya que está enfocado en los números, el proceso detallado de cada acción que se lleve a cabo y los ingresos, en cambio el transformacional, se enfoca más hacia el valor que se le debe dar a los trabajadores que laboran en la empresa. Para algunos el secreto está en conseguir el equilibrio entre ambos, lo que puede generar que la organización tenga un mayor crecimiento.

Los líderes transformacionales inspiran a sus seguidores para que trasciendan sus intereses personales por el bien de la organización, y pueden tener un efecto extraordinario sobre ellos (Robbins y Judge, 2013, pág. 382).

1.11 Importancia del liderazgo empresarial

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es en cierto modo similar y en cierto modo diferente de que se ha considerado como iniciativa empresarial. Pero al revés de lo que ocurre con los líderes efectivos, los empresarios de éxito suelen ser personas muy independientes, poco tolerantes y muy competitivas y esto está bien mientras se limiten a estar al frente de sus propios negocios independientes.

Quizá la razón por la que algunas personas no pueden imaginarse una empresa en la que decenas o centenares de trabajadores actúen como líderes es porque su idea de líder coincide con la que hemos dado de ese tipo de empresarios.

Es un liderazgo el que tiene una visión amplia y cuenta con amplio apoyo popular. Es de criterio amplio y general en un mundo que, tiende a centrarse en lo estrecho y lo especializado. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración solida Para alcanzar una eficacia optima (Robbins y Judge, 2013, pág. 338).

1.12 Liderazgo y administración

En la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, pero no todo líder es un administrador o gerente. El administrador basa su posición en la jerarquía organizacional, mientras que el líder se basa en sus cualidades personales. En suma, administrar y liderar no son actividades idénticas. En el mundo de hoy, poseer habilidades administrativas no basta para que un ejecutivo tenga éxito. Debe entender la diferencia entre administración y liderazgo, y la forma en que esas dos actividades se pueden combinar para alcanzar el éxito organizacional. Para unir administración y liderazgo, el ejecutivo moderno debe demostrar equilibrio, concentrarse en los procesos organizacionales y mostrar una auténtica preocupación por las personas.

La administración tradicional y jerárquica con base en relaciones de mando puede funcionar bien hasta cierto punto, pero tiene limitaciones y al parecer está destinada al museo del viejo mundo de los negocios. Hay cosas que todavía se pueden administrar, como la rutina, los horarios, los procesos, los equipos, etc. Sin embargo, ¿cómo se administran la actitud, la dedicación, la confiabilidad, el coraje, la creatividad, la perseverancia, los valores, la colaboración y la pasión? Las personas deben ser lideradas y no simplemente administradas (Chiavenato, 2002, pág. 341).

1.12.1 Diferencia de administración y liderazgo

Aunque hay para quienes administración y liderazgo son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Para efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones.

Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración.

La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración, es decir, la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña, tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores (Véase figura 1.1) (Garcia, 2008, parr. 2-3).

Las diferencias entre administración y liderazgo

ADMINISTRACIÓN	LIDERAZGO
Sistemas: procesos y tecnología	Personas: contexto y cultura
Objetivos, normas y medidas	Visión del futuro, principios y propósitos
Control	Compromiso
Planeación estratégica	Oportunidad estratégica
Una manera de hacer	Una manera de ser
Dirigir a personas	Servir a las personas
Responder y reaccionar	Emprender y crear
Mejorar continuamente lo existente	Búsqueda de lo que podría ser

Figura 1.1 (Chiavenato, 2002, pág. 340).

Los sistemas y los procesos de la administración son fundamentales para el éxito. La organización puede utilizar las tecnologías más nuevas y estar enfocada en los clientes y las personas que la sirven, pero si sus métodos y enfoques de estructuración y organización de su trabajo.

En las organizaciones, las personas pueden gozar de facultades, tener energía y estar motivadas, pero si sus sistemas, procesos y tecnologías no son los correctos para un buen desempeño, no triunfarán. El desarrollo de la disciplina y el uso de las mejores herramientas y técnicas, y de los sistemas y procesos organizacionales y personales más eficaces son decisivos para un desempeño excepcional.

No obstante, a medida que se intensifica la transición hacia los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones y la participación, las tareas administrativas cobran mayor relevancia y el liderazgo es aún más importante. Por desgracia, muchas personas llamadas líderes en realidad no lo son. Son gerentes, burócratas, técnicos, administradores, jefes de departamento y demás, pero no líderes.

Por otra parte, muchos subalternos pueden llegar a ser líderes muy poderosos. El liderazgo se refiere a la acción, no a una posición. Es un estado de ánimo, no un lugar en el organigrama. Un líder no reacciona o responde, sino que toma la iniciativa y genera la acción. Un líder no dice que algo se puede hacer: se asegura de que se haga. Un líder eficaz es una persona que se relaciona, entra en contacto con los demás y está muy visible para todos los miembros de su equipo y de su organización (Chiavenato, 2002, pág. 341).

1.13 Causas de fallo del liderazgo

La mayoría de la literatura sobre liderazgo de hoy en día se enfoca en el alto desempeño que los líderes deben alcanzar. Ciertamente, ese material funciona desde un punto de vista teórico y de superación. Sin embargo, los fantasmas que acechan a los líderes en sus funciones diarias son los errores que cometen. Los líderes no se equivocan por ser malas personas, a menudo cometen errores por falta de conocimiento, malos hábitos o demasiado estrés.

Los errores más comunes y no es de sorprender que sean los más dañinos son los que se presentan cuando interactúan de manera equivocada con la gente. A continuación, presento 10 errores que los líderes cometen con la gente, que he visto en la práctica y que estoy seguro usted también los ha identificado:

No darse un tiempo para integrarse con las personas. Un líder que no está interesado en la gente a nivel humano tendrá problemas desde el inicio. Un líder que está conceptualmente interesado en los demás, pero no se da el tiempo de integrarse con la gente, pierde una gran oportunidad, ya sea con empleados, colegas, clientes o cualquier otra persona involucrada.

La integración es una profunda conexión emocional muy diferente a simplemente simpatizar con alguien. De hecho, a usted no tiene que caerle alguien bien para poder crear una conexión. Tiene que llegar a conocer a esta persona y comprender cuáles son sus motivaciones y esto lleva tiempo, más allá de las puras funciones relacionadas con el trabajo.

Ser inaccesible y nunca estar disponible. Claramente, los líderes necesitan delegar tareas, sin embargo, esta delegación no implica un desapego emocional. Los líderes que asignan las tareas y se desentienden, tomando una actitud de no intervención, sencillamente abandonan a su gente. La buena delegación se fundamenta en una adecuada conexión y accesibilidad. Usted puede mantener un sentido de conexión dando señales de que desea estar disponible. Esto no implica que tendrá las respuestas inmediatamente a todas las peticiones, más bien, que usted diseñará los canales para que las personas estén en contacto con usted, así como los lineamientos para el uso de dichos canales

No enfocarse en desarrollar el talento. A menudo, los líderes se enfocan exclusivamente en impulsar los logros de la empresa y en ese empuje, niegan la necesidad inherente del humano a aprender. La gente desea ampliar sus capacidades y competencias mientras trabaja, dando por entendido que el aprendizaje es una parte integral para alcanzar los resultados. Cuando usted da mayor prioridad al aprendizaje, entonces es cuando se vuelve un líder de verdad, que puede detectar y desarrollar el talento de las personas, que probablemente no saben que lo tienen. De esta forma y así de sencillo, usted se convierte en un buscador de talento.

No realizar una retroalimentación regular sobre el desempeño. La gente alcanza su más alto desempeño sólo si conoce la verdad acerca de su efectividad. Los líderes frecuentemente ignoran esta necesidad y por esta razón, privan a las personas de la llave de su futuro.

Aunque en ocasiones la retroalimentación pueda ser bastante dolorosa, los grandes líderes saben cómo manejar este dolor para transformarlo en virtud al grado que la gente puede decir Gracias, quiero escuchar más.

La gente talentosa o aquella que desea aprender, prefiere una cachetada de verdad que un beso de mentira. Desarrolle su capacidad para manejar las verdades incómodas acerca del desempeño y con esto, abrirá la llave para conseguir mejores resultados.

No dejarse llevar por las emociones. Las emociones más fuertes y profundas están relacionadas con la pérdida, la desilusión, la falla y la separación. De hecho, las investigaciones claramente demuestran que la pérdida e incluso el miedo anticipado a la pérdida, modifica el comportamiento de las personas en mayor grado que los beneficios y recompensas posibles. Los líderes que ignoran las emociones de pérdida y desilusión, cometen un gran error, el cual reduce enormemente la interacción con el empleado. Usted puede hacer una gran diferencia simplemente con estar al tanto de estas emociones y mostrar interés verdadero en esa parte de la experiencia de la persona.

Manejar los conflictos ineffectivamente. Los conflictos que no se resuelven bloquean la cooperación y coordinación de las metas comunes. Por otro lado, la tensión, las emociones negativas y la polarización se van acumulando. Es como dejar un pescado fuera del refrigerador: aunque todos actúan como si no estuvieran ahí, el creciente olor inunda toda la atmósfera. Es su responsabilidad como líder, saber qué hacer con ese pescado, limpiarlo y resolver el problema. Su recompensa: una cena con un magnífico pescado o análogamente, un ambiente que promueve la convivencia y que puede reforzar aún más la labor de equipo.

No motivar el cambio. Sin cambios, nuestras organizaciones como todos los organismos se marchitan y subsecuentemente mueren. Los líderes que no motivan el cambio, ponen a las empresas en un grave problema.

Explica los beneficios que los cambios ofrecen, tomando en cuenta que las personas no se resisten de manera natural al cambio: la gente se resiste por miedo a lo desconocido o al dolor que pueda presentarse durante la transición. Su trabajo es ser un punto seguro, que ofrezca un sentido de seguridad, así como la motivación y energía para explorar otros planos.

No promover que otros tomen riesgos. Por naturaleza, el cerebro humano actúa de manera defensiva y trata de evitar los riesgos. Aun así, con intención, práctica y lo más importante, teniendo modelos positivos a seguir, la gente puede cambiar su forma de pensar y así, tomar riesgos. Muchos líderes motivan a la gente a permanecer en la zona de seguridad o como se dice jugar para no perder.

Pero los mejores líderes crean la suficiente confianza para que otros se sientan seguros y con el apoyo necesario para tomar riesgos y jugar a ganar. Esta es una actitud activa y positiva que alimenta el cambio y progresivamente ayuda a cumplir con las metas.

Malinterpretar la motivación. La mayoría de las personas son impulsadas por motivadores intrínsecos, como tomar retos, aprender algo nuevo, hacer una diferencia importante o desarrollar nuevos talentos. Demasiados líderes pierden la oportunidad de capitalizar este sistema de control interno y en su lugar, se enfocan en los motivadores extrínsecos, como los bonos, promociones, el dinero y las recompensas artificiales. Es cierto, usted debe pagar a su gente lo justo. No obstante, tenga en cuenta que esas motivaciones externas distorsionan el sistema de motivación interno. Usted puede ser un mejor líder cuando se concentra en inspirar a la gente y explota lo que realmente desean, en términos de crecimiento y contribución.

Esto es, coordinar las actividades en lugar de dirigir a la gente. Generalmente, a la gente no le gusta que la traten como un ladrillo más en la pared. Aun así, gran parte del tema de la administración es el control, coordinación y planeación de las actividades y por ende, de las personas. La otra cara de la moneda, el liderazgo involucra la inspiración, motivación y sacar lo mejor de las personas, generando un sentido de confianza y además, impulsar a otros a tomar riesgos positivos.

Para ser un líder y no solamente un gerente, usted debe darse cuenta que las personas son individuos con sentimientos y emociones y no máquinas. Este proceso lleva tiempo y atención y nos lleva a la integración básica, el antídoto para luchar contra los errores que comentemos con la gente (Kohlrieser, 2008, parr.1-11).

Capítulo dos. Teorías del liderazgo

Una teoría de liderazgo es una explicación de algún aspecto del liderazgo; las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor un liderazgo efectivo. Así el principal propósito de una teoría es instruir la práctica. Se ha señalado que no existe nada tan práctico como una buena teoría. Existen cuatro valiosas clasificaciones de la teoría de liderazgo. También llamadas enfoque de investigación, las cuales se utilizan para explicar el liderazgo. Las clasificaciones de la teoría de liderazgo incluyen de rasgos, de comportamiento, de contingencia y emergente (Lussier y Achua, 2011, pág. 18).

2.1 Teoría de los rasgos

El concepto de liderazgo no es nuevo. A principios del siglo pasado algunos autores trataron de definirlo y analizar sus implicaciones. Los primeros estudios sobre el liderazgo partieron de la identificación de los principales rasgos de personalidad del líder. Según esas teorías iniciales, el liderazgo es un concepto central, mientras las otras variables son relativamente menos importantes. La concepción más antigua de liderazgo (la teoría de los rasgos) buscaba identificar los rasgos de personalidad que diferenciaban a las grandes personas de las masas.

La historia de la humanidad ofrece varios ejemplos: Jesucristo, Moisés, Gengis Khan, el huno Atila, Pedro el Grande, Napoleón, Getulio Vargas, etc. Ellos fueron líderes por cualidades que los diferenciaron. Ciertos rasgos están relacionados con el éxito personal y, una vez identificados, podrían ser utilizados para seleccionar a los líderes. Rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y la astucia, entre otros, podrían ser la base del comportamiento característico de los líderes.

La teoría de los rasgos tiene varias limitaciones:

1. No existe un rasgo universal que permita prever el liderazgo en una situación cualquiera. Al parecer, ciertos rasgos sólo podrían relacionarse con el liderazgo en situaciones específicas.
2. Los rasgos permiten prever el comportamiento en situaciones normales, más que en ambientes rígidos, es decir, cuando existen normas estrictas, fuertes incentivos para mostrar comportamientos específicos y expectativas muy claras sobre las conductas que serán recompensadas o sancionadas. Estas situaciones poco flexibles crean menos oportunidades para que los líderes expresen sus tendencias personales. Las organizaciones muy formales y con cultura fuerte generan este tipo de ambiente y en ellas los rasgos no sirven de mucho para detectar el liderazgo.
3. No está muy clara la separación entre causa y efecto. ¿Los líderes tienen más confianza en sí mismos o el éxito del líder es lo que le da seguridad? ¿Qué fue primero, el huevo o la gallina?
4. Los rasgos son más útiles para prever el surgimiento del liderazgo que para distinguir a los líderes eficaces de los ineficaces. El hecho de que un individuo presente rasgos que hagan que los demás lo consideren un líder no significa necesariamente que tendrá éxito al dirigir un grupo.

Errores de planteamiento teórico, dificultades para medir los rasgos y el hecho de pasar por alto las diferencias entre situaciones provocaron que la teoría de los rasgos cayese en el descrédito. No obstante, ciertos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (como el comportamiento, las actitudes y la asertividad) sentaron las bases de otras teorías.

Muchas organizaciones todavía consideran que ciertos rasgos de personalidad sobre todo los cinco grandes que caracterizan el liderazgo son deseables en sus líderes, aun cuando la nueva tendencia es dar más importancia a las habilidades relacionadas con el trabajo. Katz señaló que el gerente eficaz debe poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas. Yukl incluyó habilidades como la creatividad, la organización, la persuasión, la diplomacia y el tacto, el conocimiento de las tareas y la habilidad para hablar bien (Chiavenato, 2002, pág.342-343).

2.1.1 Inteligencia y nivel educativo

La inteligencia. Se refiere a la capacidad cognitiva de pensar en forma crítica para resolver los problemas y tomar decisiones. También se conoce como la capacidad general. La inteligencia es el mejor predictor del desempeño laboral. El trabajo del gerente requiere un alto grado de inteligencia y los líderes por lo general, son más inteligentes al individuo promedio (Lussier y Achua, 2011, pág. 39).

2.1.2 Capacidad de dirección, decisión y priorización

La capacidad de dirección. Es el conjunto de conocimiento, habilidades, experiencias, actitudes y aptitudes que permite a las personas con medios no coercitivos influir sobre otras personas para alcanzar los objetivos con efectividad, eficacia y eficiencia (Mintzberg, 2001, pág. 8).

La decisión implica una forma para lograr una finalidad concreta y deseada, de acuerdo con lo que en términos más administrativos. Para tomar decisiones, se tiene que seguir cierto proceso o procedimiento racional, que a continuación se detalla:

1. Identificar y definir el problema. La toma de una decisión implica que hay un problema, y en ocasiones lo más difícil es, precisamente, el análisis y comprensión del mismo. Muchas veces no se realiza un diagnóstico correcto del problema, lo que puede dar como resultado que éste se confunda con un síntoma. Puede ser que una organización afirme que su problema es la caída de las ventas, cuando se trata de una consecuencia ocasionada por la baja moral del recurso humano. Es ahí, en esa área, donde se tiene que definir el inconveniente
2. Establecer prioridades. Se trata de ordenar los problemas a resolver de acuerdo con los criterios que se tengan para ello. En caso de tener situaciones muy complejas, hay que resolverlas inmediatamente, porque entre más difíciles, mayores serán las consecuencias para la empresa.

3. Considerar causas. Encontrar las causas del problema, ayuda a definirlo mejor. Las organizaciones tienen grandes retos respecto a esta cuestión, ya que entre más grande sea, es más difícil determinar las causas. Como ejemplo, puede suceder que en un banco mucha gente retire su dinero y cuando el gerente les pregunte a los clientes sobre el motivo, ellos le contesten que los cajeros o ejecutivos no son muy amables. Encontrar iniciativas similares, ayuda a resolver la situación.
4. Desarrollar las posibles soluciones. Éste es el paso previo a la toma de decisiones y es muy importante llevarlo a cabo. Durante este paso deben redactarse, a manera de listado, las posibles alternativas de solución.
5. Evaluar las soluciones. Se puede llevar a cabo de manera cuantitativa o cualitativa; es decir, se pueden ponderar cada una de las soluciones o simplemente analizar ventajas y desventajas.
6. Seleccionar. Es el momento de la elección. Si se toma en cuenta lo calificado en la etapa anterior, es importante recordar que cualquier decisión es un medio para llegar a un fin, por lo que la selección de una sola alternativa no debe realizarse aisladamente, sino ser un proceso dinámico para no cometer errores (Bonifaz, 2012, pág. 14).

Priorización. Desde el punto de vista de las habilidades personales, el líder eficaz debe procurar que tres aspectos importantes que sean compatibles. Manejar la tensión del quehacer diario. El líder debe ser capaz de trabajar en un ambiente de tensión creativa y equilibrar elementos estresantes, es decir, moderar algunos que influyen de forma negativa en el aprendiz y estimular otros que le ayudan a lograr objetivos. También debe hacer sentir la urgencia del cambio y la innovación, y, al mismo tiempo, suavizar esa premura para no sobrecargar al aprendiz. Además, debe administrar su propio tiempo y la delegación de responsabilidades a sus subalternos.

Desarrollar la atención. El líder define y redefine valores y prioridades, identifica su estilo de comportamiento y evalúa las actitudes de las personas ante el cambio que pretende motivar.

Resolver creativamente los problemas. El líder utiliza un enfoque racional o uno creativo para solucionar los problemas, de acuerdo con la naturaleza de éstos. En general, hace más hincapié en el enfoque creativo para fomentar la innovación en las personas (Chiavenato, 2009, pág.347).

2.1.3 Vitalidad física y resistencia

Sin duda “las personas que tienden a tener éxito, generalmente tienen un nivel de energía muy alto. Tienen una gran resistencia física, lo que les proporciona, de alguna manera, estabilidad y resistencia psicológica” (Lopez, 2013, parr.4).

2.1.4 Iniciativa, valentía y confianza

Iniciativa. Un líder eficaz debe ser el primero en dar un paso adelante a la hora de asumir la dirección del equipo en caso de que se presenten tiempos difíciles. Debe amar la responsabilidad, estar dispuesto a arriesgar, y por supuesto, debe ser capaz de mantener esa ilusión a lo largo de todo el proceso (Lopez, 2013, parr.5).

Por su parte “la valentía es estimada como la primera de las cualidades del ser humano, porque es la que garantiza todas las demás. Valentía es arriesgar aún sobre sus temores. Al enfrentar las decisiones difíciles que te desafían” (Slocum, 2009, pág. 329).

La confianza. La confianza personal, situada en un continuo de fuerte a débil, indica si usted confía en sus juicios, toma de decisiones, ideas y capacidades. Los líderes muestran confianza personal en sus capacidades y fomentan la confianza entre los seguidores. Como líderes ganan el respeto de aquellos y también les influyen. La confianza personal afecta a las metas, a los esfuerzos individuales y a las persistencias en las tareas. Los líderes rehúsan ceder a las dudas personales. La confianza personal está relacionada en forma positiva con la eficacia y es un predictor del éxito. Sin embargo los líderes que poseen confianza personal realista no son considerados arrogantes o sabelotodo que alejan a las personas; son emocionalmente estables. (Lussier y Achua, 2011, pág. 38).

2.1.5 Comprensión por sus seguidores, sus necesidades y motivaciones

La comprensión por sus seguidores. El líder debe conocer al subordinado, sus aspiraciones y necesidades, sus limitaciones y desafíos, para ayudarlo a identificar sus problemas y las posibles soluciones. Debe conocer las actitudes del subordinado, sus valores y normas personales de comportamiento. Es más, el liderazgo se basa en el compromiso de apoyar y ayudar a las personas a llegar a metas que nunca ha alcanzado. Para lograr el éxito es indispensable que exista conocimiento mutuo. Así como el líder debe conocer bien al subordinado, éste también debe conocer bien a su impulsor (Chiavenato, 2009, pág. 367).

Necesidades. La confianza entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar la conducta de los demás, y une a los miembros a partir de la creencia de que los otros integrantes del equipo no sacarán ventaja de ello (Robbins y Judge, 2013, pág. 314).

Motivación. Es cualquier cosa que influye en el comportamiento en busca de un cierto resultado, es una búsqueda de beneficio personal. Así que ¿por qué con frecuencia hacemos las cosas que hacemos? porque tendemos a buscar la satisfacción de nuestro interés personal (Lussier y Achua, 2011, pág. 79).

2.1.6 Necesidad de logro

Es la preocupación inconsciente por la excelencia en logros por medio de esfuerzos individuales. Las personas con una fuerte necesidad de logro tienden a exhibir rasgos de locus de control interno, confianza personal y una gran energía. Una alta necesidad de logro se caracteriza por querer asumir una responsabilidad personal para resolver los problemas. Se orientan a los objetivos y establecen metas moderadas, realistas, alcanzables (Lussier y Achua, 2011, pág. 42).

2.2 Teorías conductuales

Los fracasos en los primeros estudios de los rasgos provocaron que, desde finales de la década de 1940 hasta la de 1960, los investigadores se preguntaran si había algo único en la conducta de los líderes eficaces. La investigación de los rasgos ofrece una base para seleccionar al personal adecuado para el liderazgo, pero las teorías conductuales del liderazgo indicaron que era posible capacitara los individuos para convertirlos en líderes (Robbins y Judge, 2013, pág. 370).

Las teorías conductuales, al igual que la teoría de los rasgos, sostienen que el liderazgo es fundamental para el desempeño y consideran importantes las diferencias individuales. Las principales teorías del conductuales que analizan estilos de liderazgo son las siguientes (Chiavenato, 2002, pág. 349).

Los estudios de la universidad de Iowa contribuyeron al movimiento conductista y llevaron a una era de investigación sobre el comportamiento más que la de los rasgos. Con el cambio en el paradigma de la administración al liderazgo, el estilo de liderazgo de los gerentes efectivos ya no era autocrático, sino democrático (Lussier y Achua, 2011, pág. 71).

Los estudios de la Universidad de Ohio hacen referencia a que los líderes orientan a las personas; respecto a la actitud que demuestran y su forma de trabajar; tal dirección logra contribuir al trabajo diario, además de que ayuda a tomar en cuenta la confianza, respeto y empatía.

Los estudios de la Universidad de Michigan marcan estilos de acuerdo con la orientación, que puede ser hacia los empleados o a la producción, Estos trabajos son similares a los que ofrecen los investigadores sobre la rejilla.

Rejilla del liderazgo. Este estilo clasifica a los líderes de acuerdo con la forma en que demuestran su mayor preocupación; algunos tienen mayor interés por la gente y otros por la producción (Bonifaz, 2012, pág. 49).

2.2.1 Universidad estatal de Iowa

En la década de 1930, Kurt Lewin y un grupo de colaboradores realizaron los primeros estudios e identificaron tres estilos de liderazgo:

1. El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.
2. El liderazgo liberal (*laissez-faire*). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.
3. El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas.

La investigación de Iowa fue una gran aportación al movimiento conductista y dio paso a un periodo de investigación enfocada en el comportamiento y no en los rasgos de personalidad (Chiavenato, 2002, págs. 349-350).

2.2.2 Universidad estatal de Ohio

La Universidad Estatal de Ohio realizó una investigación al mismo tiempo que la Universidad de Michigan. Entregó cuestionarios a organizaciones industriales y militares para medir las percepciones de los subordinados sobre el liderazgo de sus superiores. Los encuestados identificaron dos dimensiones similares a las descubiertas en los estudios de Michigan:

1. Consideración por la persona.
2. Enfoque en la estructura de trabajo.

Un líder concentrado en las personas toma en cuenta sus sentimientos y su prioridad son los empleados, trata de hacer las cosas más agradables para sus subordinados. En cambio, el líder enfocado en la estructura del trabajo está más preocupado en cumplir los requisitos de las tareas y la agenda de trabajo, por lo cual es similar al supervisor que se concentra en la producción. Estas dimensiones están relacionadas con la conservación del grupo o con las actividades operativas.

Los investigadores concluyeron que un líder con mucha consideración y calidez socioemocional tiene subordinados muy satisfechos o de mejor desempeño. Estudios posteriores revelaron que los líderes muy considerados y concentrados en la estructura obtuvieron los mismos resultados (Chiavenato, 2002, pág. 351).

La más exhaustiva y comprobada de las teorías conductistas se originó en las investigaciones que comenzaron en la Ohio State University a finales de la década de 1940. Los investigadores en Ohio State buscaron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con alrededor de mil menciones, y con el tiempo restringieron la lista a dos categorías que agrupaban sustancialmente la mayor parte de los comportamientos de liderazgo descritos por los empleados. A estas dos dimensiones las llamaron estructura de iniciación y consideración.

La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas. El líder que calificaba alto en la estructura de iniciación podía ser descrito como alguien que asigna miembros del grupo a tareas particulares, espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño y hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales.

La consideración se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos. Un líder con calificación alta en consideración se describiría como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y permite que se le acerquen, y trata a todos los trabajadores como iguales.

Un estudio reciente entre empleados reveló que cuando se pidió a éstos que señalaran los factores que los motivaran más en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio. Esto habla del potencial de motivación que tiene el comportamiento considerado de los líderes. En alguna ocasión, se pensó que los resultados de Ohio State eran desalentadores.

Una revisión hecha en 1992 concluyó que: sobre todo, las investigaciones basadas en una conceptualización de dos factores del comportamiento de liderazgo han agregado poco a nuestro conocimiento acerca del liderazgo eficaz. Sin embargo, un análisis más reciente sugiere que se había desechado en forma prematura a dicha conceptualización de los factores, pues la revisión de 160 estudios arrojó que tanto la estructura de iniciación como la consideración se asociaban con el liderazgo eficaz. En específico, la consideración tenía una mayor relación intensa con el individuo.

En otras palabras, los seguidores de los líderes que tenían calificación alta en consideración estaban más satisfechos con sus trabajos, así como más motivados y también tenían más respeto por su líder. Sin embargo, la estructura de iniciación se relacionaba más con la productividad de los niveles altos del grupo y la organización, y con las evaluaciones de desempeño más positivas (Robbins y Judge, 2009, pág. 390).

2.2.3 Universidad estatal de Michigan

En la década de 1940, investigadores de la Universidad de Michigan hicieron un estudio sobre el liderazgo para identificar las pautas que producen un desempeño eficaz. Se entrevistaron con grupos de alto y bajo rendimiento de diferentes organizaciones y encontraron dos formas básicas de liderazgo:

1. Liderazgo centrado en el empleado. Se enfoca en las relaciones humanas en el trabajo.
2. Liderazgo centrado en la producción. Se concentra en los resultados del trabajo.

Los supervisores que se concentraban en los empleados hacían hincapié en las relaciones con los subordinados y en el bienestar de éstos. Por el contrario, los supervisores que se centraban en la producción solían hacer mayor énfasis en el trabajo. En general, los supervisores centrados en los empleados tenían grupos de trabajo más productivos que los supervisores concentrados en la producción.

Estos dos puntos se pueden visualizar como una escala, con los supervisores preocupados por sus subordinados en un extremo y los preocupados por la producción en el otro. Se han utilizado términos genéricos como supervisores orientados a las relaciones humanas u orientadas a las tareas, con frecuencia para identificar estas variantes del comportamiento de los líderes (véase figura 2.2) (Chiavenato, 2002, pág. 350).

Diferencias entre la orientación a las tareas o a las personas.

LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS
• Comportamiento orientado a finalizar el trabajo.	• Comportamiento orientado a apoyar y a ayudar a las personas en el trabajo.
• Planea y establece cómo se desempeñará el trabajo.	• Apoya a los subordinados y les cuida las espaldas.
• Atribuye la responsabilidad de las tareas a cada individuo.	• Desarrolla relaciones sociales con los subordinados.
• Define con claridad las normas de trabajo.	• Respeta los sentimientos de las personas.
• Procura completar el trabajo.	• Es sensible a las necesidades individuales.
• Monitorea los resultados del desempeño.	• Muestra confianza en los seguidores.
• Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos.	• Se preocupa por las personas y por sus sentimientos, aspiraciones y necesidades.

Figura 2.2 (Chiavenato, 2002, pág. 351).

Los estudios emprendidos en la University of Michigan's Survey Research Center, más o menos al mismo tiempo que los que se hicieron en la del Estado de Ohio, tuvieron objetivos de investigación similares: identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño. El grupo de Michigan también llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron orientado al empleado y orientado a la tarea.

Los líderes que estaban orientados al empleado fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros.

En cambio, los líderes orientados a la tarea solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin. Estas dimensiones orientación al empleado y orientación a la tarea se relacionan de cerca con las dimensiones de la Ohio State University. El liderazgo orientado al empleado es similar a la consideración, y el orientado a la tarea es similar a la estructura de iniciación.

Las conclusiones a que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que tenían comportamiento orientado al empleado. Los líderes orientados al empleado se asociaban con una productividad más alta del grupo y una mayor satisfacción del trabajo. Los líderes orientados a la tarea tendían a asociarse con una productividad más baja del grupo y menor satisfacción con el trabajo (Robbins y Judge, 2009, pág. 390).

2.2.4 Rejilla del liderazgo

La rejilla del liderazgo fue desarrollada por Blake y Mouton para medir la preocupación por las personas y por la producción, y para anotar los resultados en una tridimensional basado en cinco estilos de liderazgo, colocados en una rejilla que tiene un eje vertical (preocupación por las personas) y uno horizontal (preocupación puntos; el uno indica una escasa preocupación y el nueve una elevada (Véase figura 2.3).

Se considera que la administración de equipos (9.9) el estilo más eficaz y recomendable debido a que los miembros se unen para cumplir sus tareas. El estilo 1.9 se presenta cuando se hace más hincapié en las personas que en los resultados del trabajo. El estilo 9.1 se presenta cuando la eficiencia de las operaciones es la tendencia dominante. El estilo 5.5 refleja una preocupación moderada por las personas y por la producción.

Por último, el estilo 1.1 indica la ausencia de una filosofía de administración y ello provoca que las personas hagan el mínimo, ya sea en las relaciones interpersonales o para cumplir el trabajo. La rejilla del liderazgo es un intento por integrar las investigaciones de Michigan y Ohio (Chiavenato, 2002, pág. 252).

Principales estilos de la rejilla administrativa

ESTILO	SIGNIFICADO	PARTICIPACIÓN	FRONTERAS INTERGRUPALES
1.1	Mínima preocupación por la producción y las personas.	Poca participación y poco compromiso.	Aislamiento. Falta de coordinación intergrupala.
1.9	Hincapié en las personas, preocupación mínima por la producción.	Comportamiento superficial y efímero. Soluciones dentro del mínimo denominador común.	Coexistencia pacífica entre grupos, los cuales evitan problemas para mantener una armonía aparente.
9.1	Hincapié en la producción con una preocupación mínima por las personas.	Las personas no participan.	Hostilidad intergrupala. Suspición y desconfianza recíprocas. Actitud de ganar/ perder
5.5	Estilo de término medio. La actitud es conseguir algunos resultados sin mucho esfuerzo.	Mediocridad y adaptación que deja a todos inconformes.	Calma tensa. Indulgencias, prorrates y adaptación para mantener la paz.
9.9	Estilo de excelencia. Hincapié en la producción y en las personas.	Elevada participación e involucramiento de las personas. Compromiso.	Comunicación abierta y franca. Flexibilidad y buena disposición para un manejo constructivo de los problemas.

Figura 2.3 (Chiavenato, 2002, pág. 352).

2.3 Teorías contingenciales

El auge y caída de Nardelli y Wachner ilustra que la predicción del éxito del liderazgo es más compleja que identificar algunas características o comportamiento deseables. En ambos casos, lo que funcionó en tiempos muy malos y en muy buenos, no pareció traducirse en éxito a largo plazo.

El fracaso de los investigadores de mediados del siglo XX para obtener resultados consistentes los llevó a centrarse en las influencias situacionales. La relación entre un estilo de liderazgo y su eficacia sugiere que en la condición a el estilo x sería apropiado, mientras que el estilo y sería más adecuado para la condición b, y el estilo z para la condición c.

Pero, ¿cuáles son las condiciones a, b, c, etc.? Una cosa es decir que la eficacia de liderazgo depende de la situación, y otra detectar dichas condiciones situacionales. Algunos enfoques para definir las variables clave situacional han demostrado tener más éxito que otros, y como resultado gozan de mayor reconocimiento. Estudiaremos cinco de éstos: el modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio líder-miembro, y los modelos camino-meta y participación del líder (Robbins y Judge, 2013, pág. 391).

2.3.1 El modelo de Fiedler

El primer modelo de contingencia exhaustivo para el liderazgo lo desarrolló Fred Fiedler. El modelo de contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da control a éste.

Identificación del estilo de liderazgo Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo básico del individuo. Por esto, comienza por tratar de identificar dicho estilo, para lo que creó el cuestionario del compañero menos preferido (CMP), el cual pretende medir si una persona está orientada a la tarea o a la relación.

El cuestionario CMP contiene conjuntos de 16 adjetivos contrastantes (agradable desagradable, eficiente ineficiente, abierto, reservado, amistoso, hostil). Se pide a quien lo responde que piense en todos los compañeros de trabajo que haya tenido y describa a la persona con quien menos disfrutaría de trabajar, al calificarla en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 conjuntos de adjetivos contrastantes.

Fiedler piensa que con base en las respuestas del cuestionario CMP es posible determinar el estilo básico de liderazgo. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el CMP) entonces quien respondió se interesa sobre todo en tener buenas relaciones personales con dicho compañero, es decir, si usted en esencia describe en términos favorables a la persona con quien menos le gustaría trabajar, Fiedler diría que usted está orientado a la relación.

Por el contrario, si el compañero menos preferido se describe en términos relativamente desfavorables (baja calificación CMP), quien responde está interesado en primer lugar en la productividad, por lo que se calificaría como orientado a la tarea. Alrededor de 16 por ciento de quienes responden tienen una calificación en el rango medio.

Tales individuos no pueden clasificarse ni como orientados a la relación ni como orientados a la tarea, por lo que caen fuera de las predicciones de la teoría. Por tanto, el resto de nuestro análisis se refiere al 84 por ciento que obtienen calificaciones en los rangos alto o bajo del CMP.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de un individuo es fijo. Como se verá, esto es importante porque significa que si una situación requiere de un líder orientado a la tarea y la persona en el puesto de liderazgo está orientada a la relación, si ha de lograrse una eficacia óptima se tiene que modificar la situación o sustituir al líder (Robbins y Judge, 2013, pág. 395).

El modelo de contingencia de Fiedler. En ella se explica que la conducta del líder depende de la situación favorable o desfavorable que presenten los subordinados. Propone tres dimensiones: las relaciones del líder, la estructura de la tarea y el poder del puesto.

Los líderes que conservan buenas relaciones con los empleados, tienen una mayor influencia sobre ellos. Asimismo, cuanto más estructurado esté el trabajo, más favorable será la situación y no presentará ningún problema. Por último, según estos presupuestos el líder con poder por posición ejerce mucha influencia sobre sus seguidores: cuanto mayor sea el poder que tenga, más favorable será la situación (Bonifaz, 2012, pág. 50).

2.3.2 Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron un modelo que tiene muchos seguidores entre los especialistas en desarrollo gerencial. Este modelo llamado teoría del liderazgo situacional (TLS) ha sido incorporado a los programas de capacitación para el liderazgo en más de 400 de las 500 compañías de la revista Fortune; y se piensa que sus elementos básicos se enseñan a más de un millón de gerentes al año procedentes de una amplia variedad de organizaciones.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, el cual, según plantean Hersey y Blanchard, es contingente al nivel de la disponibilidad de los seguidores. Antes de continuar, hay que aclarar dos puntos: ¿por qué centrarse en los seguidores? y ¿qué quieren decir con el término disponibilidad?

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia del liderazgo refleja la realidad de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin que importe lo que haga éste, la eficacia depende de las acciones de los seguidores. Ésta es una dimensión importante que se ha pasado por alto o en la que no hace énfasis la mayoría de las teorías sobre el liderazgo. El término disponibilidad, según lo definen Hersey y Blanchard, se refiere al grado en que las personas tienen la aptitud y están dispuestas para cumplir una tarea específica.

La TLS considera la relación líder seguidor como análoga a la que existe entre un padre y su hijo. Así como los padres necesitan renunciar al control conforme un hijo se hace más maduro y responsable, los líderes también lo deben hacer. Hersey y Blanchard identifican cuatro comportamientos específicos del líder, desde el muy directivo hasta el que deja hacer mucho.

El comportamiento más eficaz depende de la aptitud y motivación del seguidor, por lo que la TLS dice que si éste es incapaz y no está dispuesto a realizar una tarea, el líder necesita darle instrucciones claras y específicas.

Si los seguidores son incapaces, pero están dispuestos el líder necesita desplegar mucha orientación a la tarea para compensar su falta de habilidad, y mucha orientación a la relación para hacer que ellos comprendan los deseos del líder; si los seguidores son capaces y no están dispuestos, el líder necesita utilizar un estilo participativo y de apoyo; y si el empleado es tanto capaz como dispuesto, el líder no necesita hacer mucho.

La TLS tiene un atractivo intuitivo. Toma en cuenta la importancia que tienen los seguidores y construye sobre la lógica de que los líderes pueden compensar las limitaciones de aptitud y motivación de éstos.

Los esfuerzos de investigación para probar y dar apoyo a la teoría por lo general han sido desalentadores. ¿Por qué? Las posibles explicaciones incluyen ambigüedades internas e inconsistencias en el modelo en sí, y también problemas con la metodología de investigación en las pruebas de la teoría.

Por ello, a pesar de su atractivo intuitivo y gran popularidad, cualquier respaldo entusiasta, al menos en este momento, tiene que ser tomado con precaución (Robbins y Judge, 2013, pág. 395).

Teoría situacional de Hersey y Blanchard. En este caso los niveles de conducta que tenga el líder al estar dirigiendo una organización, dependen de los niveles de disposición de los subordinados, quienes aceptarán o rechazarán al líder independientemente del comportamiento que éste posea. En este caso se toma en cuenta el grado de madurez del grupo, que puede entenderse según cuatro criterios, que son:

1. M1. Cuando los colaboradores no están dispuestos a asumir su propia responsabilidad.
2. M2. Cuando los miembros están dispuestos a asumir su propia responsabilidad, pero no se sienten con las habilidades necesarias.
3. M3. Cuando los trabajadores están dispuestos a llevar a cabo sus actividades, pero no quieren hacer lo que el líder desea.
4. M4. Los subordinados se encuentran con una mayor disposición y se sienten lo suficientemente preparados para hacer la tarea encomendada.

La conducta del líder estará de acuerdo a estos grados de madurez de sus colaboradores, en ciertas situaciones será un apoyador, o una persona más participativa y en otras ocasiones será todo un directivo.

Las teorías situacionales y de contingencia son similares, la única diferencia es que las primeras se enfocan más en el comportamiento que el líder debe utilizar de acuerdo a la conducta que presente su equipo de trabajo, mientras que las segundas son más completas porque independientemente de que influyan factores de riesgo (por ejemplo. problemas personales de los empleados, un desastre natural, o una nueva ley) la conducción de un líder incluye también variables situacionales, con fundamento en el comportamiento de los subordinados y las actividades que éstos realizan (Bonifaz, 2012, pág. 51).

2.3.3 Teoría del intercambio líder-miembro

Piense en algún líder que haya tenido. ¿Solía tener favoritos que estaban en subgrupo? Si la respuesta es sí, ha llegado al fundamento de la teoría del intercambio líder-miembro. La teoría del intercambio líder-miembro (ILM) plantea que debido a las presiones de tiempo los líderes establecen una relación especial con un grupo pequeño de sus seguidores. Estos individuos constituyen el grupo interno: se confía en ellos, tienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es muy probable que reciban privilegios especiales.

Los demás seguidores caen en el grupo externo. Tienen menos tiempo del líder, menos recompensas de las preferidas que controla el líder, y tienen una relación líder-seguidor que se basa en interacciones de autoridad formal.

La teoría propone que en las fases tempranas de la historia de la interacción entre un líder y un seguidor dado, el líder clasifica en forma implícita al seguidor como que está dentro o fuera, y esa relación se mantiene relativamente estable con el tiempo.

Los líderes inducen el ILM al recompensar a aquellos empleados con quienes desean tener relación más estrecha, y castigan a aquellos con quienes no la tienen. Sin embargo, para que la relación ILM permanezca intacta, el líder y el seguidor deben invertir en ella.

No está clara la forma precisa en que el líder escoge quién queda dentro de cada categoría, pero hay evidencias que indican que el líder tiende a escoger a los miembros del grupo interior debido a que tienen características de actitud y personalidad que son similares a las de él, o un nivel mayor de competencia que los miembros del grupo exterior.

Por ejemplo, los líderes del mismo género tienden a tener relaciones más cercanas (más ILM) que con quienes son de diferente género. El punto clave que se debe observar aquí es que incluso si es el líder quien hace la elección, son las características del seguidor las que conducen la decisión de cómo clasificar lo que hace el líder.

Las investigaciones para probar la teoría ILM por lo general lo han conseguido. Más en específico, la teoría y la investigación respectiva dan evidencias sustantivas acerca de que los líderes sí distinguen entre sus seguidores; que éstas disparidades están muy lejos de ser aleatorias; y que los seguidores en el grupo interior tendrán calificaciones más altas de desempeño, más comportamientos de colaboración o civilizados en el trabajo, y reportarán más satisfacción con sus superiores.

Estos descubrimientos positivos para los miembros del grupo interior no deben sorprender mucho, dado nuestro conocimiento de la profecía auto cumplida. Los líderes invierten sus recursos con aquellos que esperan tengan el mayor desempeño. Y saben que los integrantes del grupo interior son los más competentes, por lo que los líderes los tratan como tales y sin intención cumplen su profecía (Robbins y Judge, 2013, pág. 397).

Esta teoría divide a los subordinados en dos grupos, de acuerdo con las recompensas que reciben por parte del líder. Por un lado existe un grupo interno con el cual el líder fomenta una gran relación: los empleados a su cargo bajo esquemas de confianza y atención; a ellos los hace gozar de grandes privilegios.

Este equipo se desempeña de manera más eficiente con menor rotación y mayor satisfacción. Por otra parte, se puede llegar a constituir un grupo externo que obtiene menos atención y recompensas por parte del líder; las relaciones con él están basadas mucho más en la autoridad formal, ya que es un núcleo que se desempeña con menor grado de eficiencia, por lo que sus calificaciones son más bajas que el primer conjunto (Bonifaz, 2012, pág. 52).

2.3.4 Teoría del camino a la meta

Desarrollada por Robert House, la teoría del camino-meta toma elementos de las investigaciones acerca del liderazgo de la universidad de Ohio State, sobre la estructura de iniciación y la consideración, así como la teoría de las expectativas acerca de la motivación.

La teoría La esencia de la teoría del camino-meta es que el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores información, apoyo u otros recursos necesarios para que logren sus metas. El término camino-meta se deriva de la creencia de que los líderes eficaces aclaran la ruta para auxiliar a sus seguidores a ir de donde están hacia el logro de sus metas de trabajo y hacer de su jornada algo más fácil al quitarlas piedras del camino. Comportamientos del líder House identificó cuatro comportamientos de los líderes. El líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas.

El líder apoyador es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores, el líder participativo consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión.

El líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel. Al contrario de Fiedler, House supone que los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos, en función de la situación (Robbins y Judge, 2013, pág. 398).

2.3.5 Modelo de participación del líder

Plantea que la forma en que el líder toma las decisiones están importante como lo que decide Victor Vroom y Phillip Yetton desarrollaron el modelo de la participación del líder, que relaciona el comportamiento de liderazgo y la participación de toma de decisiones. A partir de reconocer que las estructuras de la tarea tienen demandas variables para actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores plantearon que el comportamiento del líder debe ajustarse para reflejar dicha estructura de la tarea.

El modelo de Vroom y Yetton es normativo: proveía un conjunto crucial de reglas que debían seguirse para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones.

El modelo consistía en un árbol de decisiones que incorporaba siete contingencias (cuya relevancia podía identificarse al elegir sí o no) y cinco estilos de liderazgo o alternativas. Trabajos recientes de Vroom y Arthur Jago dieron como resultado una revisión de este modelo.

El modelo revisado conserva los mismos cinco estilos de liderazgo alternativo desde la toma de decisiones del líder completamente solo hasta compartir el problema con el grupo y desarrollar una decisión por consenso pero agrega un conjunto de tipos de problemas y expande las variables de contingencia.

Las pruebas de las investigaciones tanto del modelo original como del revisado para la participación del líder no han sido alentadoras, aunque el modelo revisado tiene mejor calificación en cuanto a eficacia.

Las críticas suelen centrarse en las variables omitidas y en la complejidad general del modelo. Otras teorías de la contingencia demuestran que el estrés, la inteligencia y la experiencia son variables situacionales importantes.

Aun así, el modelo de la participación no las incluye. Pero lo más importante es que, al menos desde un punto de vista práctico, el modelo es demasiado complicado para que lo use el gerente común de manera regular.

Aunque Vroom y Jago desarrollaron un programa de cómputo para guiar a los gerentes a través de las ramas del árbol de decisión del modelo revisado, no es muy realista esperar que los gerentes profesionales consideren doce variables de contingencia, ocho tipos de problema y cinco estilos de liderazgo cuando traten de seleccionar el proceso de decisión adecuado para un problema específico. Es obvio que en este análisis no hemos hecho justicia a la complejidad del modelo, por lo que, ¿qué se gana con esta breve revisión? Se obtienen puntos de vista adicionales sobre las variables de contingencia relevantes. Vroom y sus asociados nos han dado ciertas variables de contingencia específica con apoyo empírico que usted debe considerar cuando elija su estilo de liderazgo (Robbins y Judge, 2013, pág. 400).

2.4 Teorías emergentes del liderazgo

Epistemológicamente estas teorías asumen nuevos postulados para entender la relación sujeto y objeto de estudio. Van al reconocimiento del factor subjetivo al momento de comprender el proceso social, oponiéndose a las teorías objetivistas que bajo el principio de la medición explicaban la realidad por encima del individuo. Una teoría que se destaca es la de la atribución según la cual se identifica el liderazgo a partir de la percepción que hacen los sujetos con respecto a otros.

Vemos también el rescate de la tradición cualitativa inaugurada por Weber al incluir la teoría del líder carismático, donde a éste se le atribuyen cualidades heroicas y extraordinarias. También tenemos al líder transformacional que posee carisma, consideración individual y estímulo intelectual que logra despertar el potencial de los individuos o miembros de la organización. Estos enfoques son de corte cualitativo y de una gran influencia de la fenomenología al considerar el mundo de vida de los actores como centro de la explicación del liderazgo y de las organizaciones (Méndez y Rojas, 2009, pág. 18).

2.4.1 Teoría de la atribución

La teoría de la atribución se propuso para desarrollar explicaciones acerca de la forma diferente en la que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado. En esencia, la teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o externo. Sin embargo, dicha determinación depende mucho de tres factores: lo distintivo, el consenso y la consistencia. En primer lugar aclararemos las diferencias entre las causas internas y externas, para después analizar los tres factores determinantes.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se cree están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado externamente es lo que imaginamos sobre la situación que obligó a la persona a comportarse de cierto modo.

Por ejemplo, si alguna de sus empleadas llegara tarde a trabajar, tal vez usted atribuyera su impuntualidad a que estaba en una fiesta a altas horas de la madrugada, por lo que se habría quedado dormida. Esta sería una atribución interna. En cambio, si usted atribuyera su retraso a un accidente automovilístico que hubiera ocasionado un embotellamiento en el camino que normalmente ella utiliza, entonces estaría haciendo una atribución externa.

A continuación analizaremos cada uno de los tres factores determinantes. Lo distintivo se refiere a si un individuo tiene comportamientos diferentes en situaciones distintas. ¿La empleada que llegó tarde hoy es fuente de quejas de sus compañeros por ser alguien que de manera regular va con el chisme? Lo que queremos saber es si este comportamiento es inusual. Si lo fuera, es probable que el observador le diera una atribución externa. Si la acción no es inusual, tal vez se juzgará como interna.

Si todo aquel que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra consenso. El comportamiento de la empleada cumpliría con este criterio si todos los trabajadores que siguen la misma ruta hacia el trabajo también llegaran tarde.

Desde la perspectiva de la atribución, si el consenso fuera alto se esperaría dar una atribución externa a la impuntualidad de la empleada, mientras que si otras personas que toman el mismo camino llegaran a tiempo a trabajar, se concluiría que la causa es interna. Por último, un observador busca consistencia en las acciones de una persona.

¿Esta responde del mismo modo a lo largo del tiempo? Llegar 10 minutos tarde al trabajo no se percibe de la misma manera para quien rara vez lo hace (no ha llegado tarde en muchos meses) que para aquel que lo tiene como patrón rutinario (llega tarde dos o tres veces por semana). Entre más consistente es el comportamiento, más inclinado está el observador a atribuirlo a causas internas.

Uno de los descubrimientos más interesantes de la teoría de la atribución es que existen errores o sesgos que distorsionan las atribuciones. Por ejemplo, hay muchas evidencias de que cuando hacemos juicios sobre el comportamiento de otras personas tendemos a subestimar la influencia de los factores externos y sobreestimar la de los internos o personales.

Esto se denomina error de atribución fundamental, y explica por qué una gerente de ventas es proclive a atribuir el mal desempeño de sus agentes de ventas a su pereza y no a la línea de productos innovadores que introdujo un competidor. También existe la tendencia en los individuos y organizaciones para atribuir sus éxitos a factores internos tales como la aptitud o el esfuerzo, y culpar de las fallas a factores externos como la mala suerte o los compañeros improductivos. Esto se conoce con el nombre de sesgo de autoservicio.

La teoría de la atribución estudia la forma en que las personas tratan de encontrar relaciones de causa y efecto. La teoría de la atribución del liderazgo establece que el liderazgo es solo una atribución que la gente hace a ciertos individuos. De esta manera, a los líderes se les atribuyen características como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes dotes verbales, dinamismo, buena comprensión y laboriosidad. A nivel organizacional, tendemos a considerar a los líderes, de manera correcta o incorrecta, como individuos responsables de un desempeño en extremo negativo o positivo (Robbins y Judge, 2013, pág. 141-142,393).

2.4.2 El liderazgo carismático

Max Weber, sociólogo, fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático. Hace más de un siglo definió el carisma (de la palabra griega que significa regalo) como cierta cualidad de la personalidad de un individuo, por virtud de la cual él o ella permanecen aparte de la gente común y son tratados como si tuvieran cualidades supernaturales, súper humanos o, al menos, poderes específicos excepcionales.

Estos no son accesibles a las personas comunes, pero son vistos como si fueran de origen divino o ejemplares, y sobre la base de ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder. Weber planteó que el liderazgo carismático era uno de varios tipos ideales de autoridad.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del comportamiento organizacional fue Robert House. De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo.

Ha habido cierto número de estudios que tratan de identificar las características del líder carismático. Una de las revisiones mejores de la bibliografía documentó cuatro: tienen visión, están dispuestos a correr riesgos personales para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de los seguidores y tienen comportamientos fuera de lo normal (Robbins y Judge, 2009, pág. 413).

El liderazgo carismático se refiere a las habilidades personales que generan un efecto profundo y extraordinario entre los seguidores del líder Robert House estudió el concepto de carisma cuando analizó a líderes políticos y religiosos que se caracterizaban por tener confianza en sí mismos y de sus subordinados, por las altas expectativas que sus seguidores tenían acerca de ellos, por la visión ideológica y el uso del ejemplo personal. Se llama carisma a la facultad excepcional que permite a una persona diferenciarse de las demás.

El carisma se deriva de ciertas características sobresalientes y de cierto magnetismo personal que influye fuertemente en las personas. Los líderes carismáticos como Moisés, Jesús, Gandhi, Napoleón, Getulio Vargas y John F. Kennedy cambiaron el mundo.

Los seguidores de los líderes carismáticos se identifican con éstos y con su misión, muestran extrema lealtad y confianza hacia él, emulan sus valores y comportamientos y su autoestima se deriva de su relación con el líder. En fechas más recientes, algunos líderes de negocios como Bill Gates y Jack Welch se han convertido en héroes, al igual que algunas mujeres que han ascendido a la cima de las grandes empresas multinacionales (Chiavenato, 2002, pág. 362).

2.4.3 El liderazgo transaccional y transformacional

Algunos autores identifican dos tipos de liderazgo político: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional implica sólo una relación de intercambio entre líderes y seguidores. El liderazgo transformacional se basa más en los cambios de valores, creencias y necesidades de sus seguidores, como muestra el cuadro (Véase figura 2.4).

Gran parte de las investigaciones sobre el liderazgo transformacional se basa en el cuestionario de Bass, que ha recibido muchas críticas. Tichy y Devanna identificaron las siguientes características de los líderes transformacionales:

1. Se identifican como agentes de cambio.
2. Son valientes.
3. Creen en las personas.
4. Están motivados por valores personales.
5. Son eternos aprendices.
6. Son hábiles para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre.
7. Son visionarios.

Algunas investigaciones empíricas apoyan estas características. Estudios de campo muestran que los líderes transformacionales emplean tácticas que producen altos niveles de identificación e interiorización, así como mejor desempeño. Otros estudios muestran que el liderazgo transformacional produjo efectos indirectos en los comportamientos de ciudadanía organizacional de los subordinados, y sus relaciones estuvieron influidas por la percepción de justicia y confianza, extraversión y afabilidad de los cinco grandes rasgos de la personalidad (Chiavenato, 2002, pág. 363).

Características de los líderes transaccionales y transformacionales

LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<p>1. Recompensas contingentes:</p> <p>Intercambio de recompensas o promesas de recompensas por el esfuerzo y el buen desempeño. Reconocimiento del éxito.</p>	<p>1. Carisma:</p> <p>Proporciona visión y sentido de misión, infunde orgullo, genera respeto y confianza.</p>
<p>2. Administración por excepción (activa):</p> <p>Procura e identifica desviaciones de las reglas y las normas para provocar acciones correctivas.</p>	<p>2. Inspiración:</p> <p>Comunica elevadas expectativas, utiliza símbolos para concentrar esfuerzos, expresa propósitos importantes a través de medios simples.</p>
<p>3. Administración por excepción (pasiva):</p> <p>Interviene sólo cuando las normas no se cumplen.</p>	<p>3. Estimulación intelectual:</p> <p>Promueve la inteligencia, la racionalidad y una cuidadosa solución de problemas.</p>
<p>4. Liberalidad (<i>laissez-faire</i>):</p> <p>Renuncia a las responsabilidades, evita tomar decisiones, omite.</p>	<p>4. Consideración personal:</p> <p>Ofrece atención personal, trata, asesora e impulsa individualmente.</p>

Figura 2.4 (Chiavenato, 2002, pág. 363).

Existen dos formas especiales de liderazgo contemporáneo: transaccional y transformacional. El liderazgo transaccional es un trueque, un intercambio de deseos entre el líder y el seguidor. En este caso existe cooperación entre las dos partes: ambas reciben premios y también castigos. Se reconoce una relación de dependencia; ya que el líder transaccional satisface las necesidades del trabajador, le ayuda a alcanzar sus fines y éste, a su vez, otorga compromiso, lealtad, puntualidad y trabajo al líder.

Robert Crandall; de American Airlines; es un claro ejemplo de líder transaccional: logró negociar con pilotos y personal de la aerolínea, con lo que le ahorró a la compañía costos de mano de obra y creó una ventaja competitiva en los trabajadores sobre las demás empresas.

Los líderes transaccionales guían a los empleados en lo que puede ser la dirección correcta, y fundamentan las decisiones en las características de la tarea; tales como tiempo de realización y medios o instrumentos que se necesitan para llevar a cabo el trabajo.

El liderazgo transformacional, por su parte, va más allá de la noción del intercambio. Burns (1970) mencionó que el liderazgo transformacional incluye dos elementos esenciales: es relacional y trata de provocar un cambio real.

En este contexto, ambas partes se impulsan para ser mejores personas, y motivan una transformación que beneficia al aspecto que más interesa a cada uno. Existe un compromiso para satisfacer aspiraciones y metas en una organización. El objetivo de este liderazgo es cambiar lo que rodea a las partes para mejorar su calidad de vida. Como ejemplo de este liderazgo se tiene a Rachel Carson, bióloga marina y maestra en ciencias en 1932, cuando las mujeres no eran científicas y, por lo tanto, tampoco ocupaban empleos a ese nivel. Se hizo escritora de la naturaleza y a través de las letras denunció el maltrato al medio ambiente. Fue ampliamente premiada, reconocida y remunerada por su labor.

A los líderes transformacionales también se les considera carismáticos. Evolucionan más que el transaccional, puesto que fomentan un aumento en el desempeño de los trabajadores en porcentajes más elevados de lo que ocurriría en un enfoque transaccional (Bonifaz, 2012, pág. 60).

2.4.4 El liderazgo visionario

El liderazgo visionario es la capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización que crece y mejora a partir del presente. El líder visionario se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás, no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante y es una persona de acción, no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha por alcanzarlos, sin rendirse (Robbis y Judge, 2004, pág. 230).

2.4.5 El liderazgo estratégico

Las organizaciones operan en entornos cada vez más complejos, en los cuales una adaptación a los cambios del entorno es imperativa. El intento de una organización por alinear su misión, metas y estrategias con el entorno externo es en realidad la esencia de la administración estratégica, que es dominio del liderazgo estratégico (corporativo a nivel superior).

Gran número de estudiosos y profesionales en activo están de acuerdo con que la efectividad de las organizaciones está influida por el grado de concordancia entre sus fortalezas internas y su vínculo con el macro entorno.

Este proceso de adaptación está muy influido por las interpretaciones que los líderes estratégicos hacen del entorno. Las interpretaciones de las tendencias del entorno se relacionan en gran medida con las acciones futuras que los líderes estratégicos emplean para seguir siendo competitivos.

Alcanzar el éxito organizacional no es un suceso fortuito. Está determinado en gran medida por las decisiones que toman los líderes estratégicos. Es responsabilidad de la alta gerencia vigilar los entornos internos y externos de la organización. Construir los recursos y capacidades de la empresa, rastrear las tendencias de la industria y competitivas, detectar oportunidades del mercado emergente, identificar amenazas de negocios y desarrollar una visión para el futuro en la cual los seguidores puedan creer.

Esta serie de actividades constituye una parte trascendental de lo que se conoce como liderazgo estratégico. Aunque numerosos autores han proporcionado diversas definiciones del concepto de liderazgo estratégico, todos parecen girar alrededor de los mismos temas: el liderazgo estratégico es la capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearan un futuro viable para la organización.

El liderazgo estratégico debe incluir a los gerentes de los niveles alto, medio e inferior de la organización. Sin embargo, de estas tres clasificaciones gerenciales, los gerentes de nivel superior (estrategas) se mantienen claramente como responsables del desempeño de la empresa a corto plazo, así como de crear condiciones que asegurarán la supervivencia futura de la organización. Los líderes estratégicos efectivos son hábiles en:

1. Anticipar y elaborar pronósticos de sucesos en el entorno externo que tengan el potencial de impactar en el desempeño de negocios, ellos observaran desde el exterior hacia dentro.
2. Encontrar y mantener una ventaja competitiva al construir competencias centrales y elegir los mercados correctos en los cuales competir.
3. Formar un equipo de empleados eficaz, eficiente y motivado a gran medida.
4. Elegir, desarrollar y fungir como mentor de un equipo talentoso de líderes.
5. Decidir acerca de las metes apropiadas y la prioridades para alcanzarlas.
6. Ser un comunicador efectivo (Lussier y Achua, 2011, págs. 418-419).

2.4.6 Alineación del líder y la estrategia organizacional

Los líderes sobresalientes combinan una buena sustancia estratégica con procesos interpersonales efectivos a fin de formular e implementar estrategias que arrojen resultados y una ventaja competitiva sostenible. Pueden emprender empresas, construir culturas organizacionales, ganar guerras o cambiar el curso de los acontecimientos. Son estrategias que aprovechan la oportunidad que otros dejaron pasar, pero también están profundamente interesados en los detalles: todas las pequeñas realidades fundamentales con las que pueden lograrse o estropearse los más grandes planes.

¿Qué quiere la gente de sus líderes? En sentido amplio, quiere ayuda para alcanzar sus objetivos. Éstos no sólo incluyen un mejor salario y promociones, sino apoyo para su desarrollo personal, eliminación de obstáculos para poder desempeñarse en niveles más altos y un trato respetuoso, justo y ético. Los líderes sirven mejor a la gente cuando les ayudan a desarrollar sus propias iniciativas y su buen juicio, permitiéndoles crecer y auxiliándoles para convertirse en mejores colaboradores. La gente quiere competencia y un manejo adecuado.

¿Qué necesitan las organizaciones? Requieren que la gente de todos los niveles sea líder. Necesitan líderes en toda la organización para hacer las cosas que su personal quiere, pero también para ayudar a crear e implementar una dirección estratégica.

Así, las organizaciones colocan a las personas en papeles de liderazgo formal para que estos líderes puedan alcanzar no sus objetivos personales, sino los de la organización (Beteman y Snell, 2009, pág. 434).

El concepto actual de estrategia organizacional es muy amplio y consta de cuatro aspectos fundamentales: La estrategia se refiere al comportamiento de la organización como un todo integrado.

La estrategia es holística, sistémica y medular. Planea, calcula y asigna recursos a las actividades básicas para el éxito de la empresa. De ahí la necesidad de hacer un mapa interno para evaluar los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y débiles (debilidades y amenazas) de la organización. Recientemente se ha hecho hincapié en las competencias esenciales de la organización (competencias centrales), que veremos más adelante.

La estrategia define el comportamiento de la organización en un entorno caracterizado por el cambio, la incertidumbre y la competencia. Por ello toma en cuenta tanto el entorno general (factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, demográficos, etc.) como el entorno específico de su actividad (clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras). Por ello es necesario hacer un mapa que identifique las oportunidades y amenazas del entorno. La estrategia se refiere al futuro de la organización. En general, está orientada al largo plazo y suele plantear objetivos globales. Por ello resulta indispensable definir y jerarquizar objetivos.

La estrategia requiere una actitud proactiva de la alta gerencia para integrar todas las maniobras de la organización en forma eficiente y eficaz. En general, la estrategia es definida por los directivos de la organización, con el apoyo de todos los asociados. Cuanto más participativa sea la cultura organizacional, mayores serán la colaboración y la cooperación de los asociados para que la estrategia se aplique y logre resultados (Chiavenato, 2002, pág. 454).

Capítulo tres. Papel de los seguidores en el liderazgo

Los éxitos y fracasos organizacionales con frecuencia se atribuyen a los líderes efectivos o no efectivos sin reconocer por completo las contribuciones de los seguidores. Por desgracia, debido a la investigación limitada que se enfoca en el rol de los seguidores, no parece haber demasiada evidencia que respalde una correlación intensa entre un liderazgo efectivo un seguimiento eficaz del líder. Sin embargo, al examinar la cuestión de que distingue a las organizaciones de alto desempeño de las promedio, la mayoría de los estudiosos y practicantes está de acuerdo con que las primeras cuentan con buenos líderes y adecuados seguidores. Los seguidores competentes, seguros y motivados son cruciales para el desempeño exitoso del grupo o equipo de trabajo de cualquier líder (Lussier y Achua, 2011, pág. 255).

3.1 Que es un seguidor

El diccionario webster define a un seguidor como uno que sigue las opiniones o enseñanzas de otro, esta definición implica que los seguidores son socios pasivos de la díada líder-seguidor hasta que reciben instrucciones explícitas de un líder y luego procedan a seguirlas de forma incuestionable (Lussier y Achua, 2001, pag.255).

Los seguidores son aquellos empleados que son ejemplares, que hacen prosperar a las empresas. Algunas veces los líderes también se convierten en seguidores, y es una relación de subordinación dinámica, donde se muestra la capacidad de seguir. Por lo tanto, un seguidor es la persona que sigue por convicción propia, que tiene un propósito común o cree en el propósito del líder y lo apoya en la consecución de las metas propuestas con entusiasmo y positivamente (Monica Garcia, 2015 , pág. 155).

3.2 Tipos de seguidores

Seguidor enajenado. Es alguien que muestra una baja participación, pero que es alto en pensamientos críticos. Este seguidor es alguien que se siente timado o menospreciado, por parte de su organización por su trabajo a emplear. Con frecuencia, de comportamiento cínico, los seguidores enajenados son capaces pero no están dispuestos a participar en desarrollar soluciones para problemas. Simplemente están felices de residir en lo negativo e ignorar lo positivo en cuanto a la vida organizacional se refiere.

Seguidor conformista. Es alguien alto en participación pero bajo en pensamiento crítico. Realizan todas las órdenes sin considerar sus consecuencias. Un conformista haría cualquier cosa por evitar conflictos. Los líderes autoritarios prefieren a este tipo de seguidores.

Seguidor pasivo. El seguidor pasivo es alguien que no exhibe gran pensamiento crítico ni participación. El seguidor pasivo observa al líder o a los demás para que formulen todo el pensamiento y no participa. Al carecer de iniciativa y compromiso con el equipo, el seguidor invisible requiere de supervisión constante y nunca va más allá de la descripción de su puesto. Con frecuencia son caracterizados por sus líderes como holgazanes, desmotivados e incompetentes.

Seguidor efectivo. Es alguien que muestra gran pensamiento crítico y también en participación. Los seguidores efectivos no sienten aversión al riesgo ni son tímidos a los conflictos. Tienen el valor para iniciar el cambio y ponerse en riesgo o en conflicto con otras personas incluso con sus líderes, para servir mejor al interés de la organización. Como tal, con frecuencia son descritos como proactivos. Los seguidores efectivos tienden a funcionar muy bien en los equipos autodirigidos. Son el mejor activo para un gerente en cuanto a que complementan los esfuerzos del líder y se puede confiar en ellos para desahogar al líder de innumerables tareas. Los seguidores efectivos toman la iniciativa de emprender lo que sea necesario sin que les diga, incluido el trabajar más allá de sus tareas normalmente asignadas.

Buscan oportunidades por ejercer un impacto positivo en los objetivos de la organización, cuando surgen problemas serios que impiden la capacidad de esta para lograr los objetivos, los seguidores eficaces asumen el riesgo de iniciar una acción correctiva al señalar el problema al líder.

Seguidor pragmático. Muestra un poco de los cuatro estilos, según el estilo con que concuerde con la situación prevaleciente. Los seguidores pragmáticos están atrapados a la mitad la mayor parte del tiempo. Como es difícil discernir justo donde se encuentra respecto a los temas, presentan una imagen ambigua, con aspectos positivos y negativos. Por el lado positivo, cuando una organización pasa por momentos desesperados, el seguidor pragmático sabe cómo trabajar con el sistema para hacer las cosas. Por el lado negativo, este mismo comportamiento se puede interpretar como participar en juegos políticos para maximizar el interés personal (Lussier y Achua, 2001, pág. 257, 259).

3.3 Importancia de los seguidores en el liderazgo

El error fundamental de quienes creen que es tarea relativamente sencilla formar personas para liderar grupos, organizaciones o cualquier otro colectivo, con el fin de alcanzar determinados objetivos, radica en la excesiva confianza en la actuación de los individuos, olvidando lo que ocurre en el grupo, la conducta de los seguidores. La eficacia del liderazgo depende, en gran medida, de la conducta del grupo en el cual actúa. Así como puede hablarse de las necesarias virtudes de los líderes, deben reconocerse las indispensables virtudes de los seguidores, si se quiere fortalecer un grupo para llevar a cabo una misión: hacer la guerra, gobernar efectivamente o generar ganancias para los accionistas de una empresa.

Como la conducta de los líderes depende, en gran parte, de la conducta de sus seguidores, es conveniente insistir en que el liderazgo es un fenómeno de grupo, en el cual individuos con roles o en posiciones de dirección pueden movilizar eficazmente recursos para alcanzar objetivos compartidos por un colectivo social. De esta manera nos protegemos del endiosamiento de los líderes y ponemos de relieve la responsabilidad de los seguidores.

Los seguidores son esenciales para que exista un buen liderazgo, porque pueden exigir un comportamiento específico a quienes los dirigen; por ejemplo, actuar acuerdo con valores, tolerar posiciones divergentes y prestar verdadera atención a los pareceres contrarios. Por eso es preciso asignar prioridad a la formación de los liderados. Puede argumentarse que esta formación es más importante que la formación de los mismos líderes, entre otras cosas porque de seguidores que hagan exigencias como las señaladas pueden surgir excelentes líderes (Piñango, 2015, parr. 9).

3.4 Somos líderes o seguidores

Hasta el momento, nos enfocamos en nosotros como líderes con la pregunta: ¿quién soy? También empezamos a mirar al ¿quién es? al analizar los estilos personales de los demás. A continuación, exploraremos la pregunta: ¿quién es? al enfocarnos en los seguidores, y ¿quiénes somos juntos? al enfocarnos en cómo los líderes y otras personas trabajan juntos.

Aunque en algunos círculos la palabra seguidor puede tener connotaciones negativas, los seguidores son claves para el éxito de cada empresa, organización y actividad. Algunos han sugerido que la palabra seguidor, como término genérico, ha asumido un tono tan negativo que sería mejor utilizar otro término como personas de la comunidad ejerciendo un trabajo comunitario o miembros unidos en la sociedad de trabajo.

Los seguidores efectivos participan con entusiasmo, inteligencia y responsabilidad en la búsqueda de metas organizacionales o grupales. Los buenos seguidores tienen que ser pensadores independientes y críticos. Toman la iniciativa para sus trabajos o actividades, resuelven problemas o proponen mejores maneras de hacer las cosas, y están comprometidos con la organización o las metas del grupo. En muchas maneras, los seguidores tienen características similares a la de sus líderes. Todos somos seguidores y líderes.

¿Cuál es la diferencia entre un seguidor y un líder? Los líderes asumen la responsabilidad de: Crear una visión para los seguidores (participantes del equipo, socios, miembros y asociados).

Facilitan y toman acción para ayudar al grupo en la definición de actividades y metas para avanzar hacia la visión indicada. Ayudan a los demás a desarrollar el compromiso, las habilidades y las conductas que incrementen la productividad personal y organizativa.

Como puede ver, cualquiera puede ser un líder en este contexto, y un buen líder no solo permite y anima a los demás a asumir funciones de liderazgo, sino que también crea el ambiente y las oportunidades para que lo hagan. El líder designado se responsabiliza de asegurar que la visión se articule y comunique, que el grupo defina metas y que los miembros desarrollen las herramientas y los recursos necesarios para alcanzar el éxito en el cumplimiento de la misión. El líder hace esto de una forma regular y consistente.

Empoderamiento es una palabra de moda que ha pasado a significar muchas cosas. Los líderes no pueden dar poder a las personas, pero pueden tratar de crear un ambiente en el que la gente se sienta libre para desarrollar su poder, y eliminar restricciones que las inhiben de expresarlo.

La investigación en organizaciones y programas comunitarios muestra que los programas y las asociaciones efectivas sólo pueden ocurrir cuando participan todos los segmentos de la comunidad, desde el primero hasta el último. La participación y fortalecimiento a nivel básico tiene implicaciones en la función y conducta de los líderes. Ellos pueden llegar a ser:

1. Profesores y entrenadores
2. Facilitadores de otros que hacen el trabajo
3. Abastecedores de recursos
4. Comunicadores de la visión
5. Los que desarrollan ambientes (Concilio Nacional de Minorías, págs. 43-44).

El líder se construye día a día, sin descanso. Sin embargo, el liderazgo no es permanente; no puede ejercerse el liderazgo todo el tiempo. El liderazgo se da según el momento: por momentos. El líder se edifica permanentemente pero el liderazgo se ejerce en circunstancias, precisamente en aquellas de turbulencia y de necesidad de mover a la gente. El liderazgo se consume en las contingencias, en períodos de transformación.

Lo que sí es posible es cultivar en la cotidianidad las herramientas que nos garantizarán el éxito frente a los eventos donde es posible ejercer un liderazgo positivo y transformador. De allí que esté convencido de que todos, absolutamente todos, hemos sido protagonistas del liderazgo, pero casi siempre en momentos breves y fugaces, y a menudo simplemente imperceptibles.

Si algo caracteriza a un líder es su capacidad para imaginar nuevas realidades, buscar soluciones alternativas, sustituir lo obsoleto por lo funcional. Cuando activamos nuestra imaginación para crear nuevas realidades, para iniciar el cambio, tiene lugar el evento humano por excelencia: el acto creativo. Todo lo que hoy existe, existe porque alguien lo imaginó; las grandes realizaciones de hoy, fueron los sueños de ayer.

Muchos tuvieron el coraje de soñarlos y moverse para hacerlo realidad, y casi siempre en contra de las evidencias y los obstáculos del presente. Es famosa, por ejemplo, la anécdota de genio de la mecánica Henry Ford y su motor V8. Para los ingenieros de la época era imposible construir lo que Ford había dibujado en papel. Éste insistió en su proyecto, y luego de veintisiete negativas de patrocinio, logró construir el motor que luego no sólo se haría tan cotidiano como el motor de vapor, sino que también se convertiría en el hito automotor del siglo.

Otro caso conocido es el de Ken Olson, presidente y fundador de Digital Equipment cuando decía en 1977 que no existía razón alguna para que la gente quisiera tener una computadora en su casa. Hoy sabemos cuán equivocado estaba. Quien se encargó de ello, cuatro años más tarde, diseñó computadores personales con 640 Kb de memoria RAM. Para entonces, Bill Gates, creía que era más que suficiente. Ése, precisamente, es el papel de los líderes: impulsar los cambios e introducir las ideas progresistas que benefician al colectivo, a la sociedad, a la humanidad. Los líderes capturan la fuerza de las nuevas ideas que prometen cambios positivos en el futuro, y desencadenan con ella una cadena de acciones que puede ser indetenible.

En resumen: mientras una mayoría bulliciosa grita a coro su impotencia y su conformismo, una minoría silenciosa trabaja sin descanso por hacer realidad sus sueños. Siempre será mejor dar el salto hacia el futuro que anclarse en la castrante seguridad de un presente mediocre. Nunca será favorable el gobierno del miedo, pues éste preverá siempre un futuro en el que nos vemos derrotados mucho antes de la batalla.

Mientras que el miedo nos paraliza, el liderazgo busca construir un futuro con oferta ganadora. La mayoría, desde su temeroso conformismo, sigue creyendo que más vale pájaro en mano que cien volando, y eso nos invita a seguir en la parálisis de un presente seguro pero mutilado. Desde el liderazgo, desde un pensamiento pleno de aspiraciones elevadas, podemos empezar a pensar que más vale noventa y nueve oportunidades volando que una en la mano. Ir tras esas oportunidades precisa vencer el miedo, contactarse con la ganancia del cambio, correr el riesgo de abandonar nuestras zonas de comodidad, moverse, iniciar, dar el primer paso.

Todos somos líderes. Todos hemos tenido la posibilidad de mover a alguien, aunque sea por un momento. Eso es liderazgo. Es la posibilidad que tienes de hacer que alguien (pocos o muchos) se muevan, hagan algo a lo que tú les invitas y ellos, por libre albedrío, por ganas, por decisión personal, deciden hacerlo. Liderazgo tiene que ver con mover gente, pero no desde el sometimiento ni la obligación sino desde la influencia, desde las ganas y el entusiasmo.

A partir de esta afirmación, si puedo hacer que alguien, aunque sea una sola persona, se mueva, en ese momento soy un líder. Así de sencillo. Aunque parezca banal, liderazgo no tiene que ver únicamente con mover multitudes; esa es una visión limitada y excluyente.

Si todos somos líderes porque todos hemos tenido momentos de liderazgo, basta con creerlo y darnos el permiso de seguir asumiendo cada vez más frecuentes, intensos y complejos momentos de liderazgo: a la vuelta de la esquina, podríamos sorprendernos de la influencia que podemos llegar a ejercer en muchísima gente. Una vez más, todo comienza con la misma decisión: dar el primer paso (Martí, 2005, págs. 99, 101,106).

Conclusiones

En esta investigación documental logramos definir los conceptos generales del liderazgo, su importancia y clasificación, así que podemos afirmar que el liderazgo en las organizaciones es de suma importancia, ya que es un factor clave para el logro de objetivos en las empresas, es el poder personal de un líder para influir en las conductas de los demás, sabe cómo llevar a las personas a actuar de cierta manera, llegando al cumplimiento de los objetivos organizacionales que es su principal misión.

Logramos también describir las teorías del liderazgo que es una explicación de los aspectos que presentan los diferentes tipos de líderes en las organizaciones. En la teoría de los rasgos su objetivo principal es identificar la personalidad que diferencian a las grandes personas de las masas de igual manera la teoría conductual indica que es posible capacitar al individuo para convertirlos en líderes eficaces, en la teoría contingencial se estudia las diferentes variables situacionales que influyen en el liderazgo efectivo y en la teoría emergente identifica al liderazgo a partir de la percepción que se hacen los sujetos con respecto a otros. Estas teorías definen el comportamiento de cada individuo y la forma de liderar de cada uno ellos dentro de las empresas.

A la vez comprendimos el comportamiento del seguidor que resulta de una relación de influencia entre líder y seguidor apreciando el papel de cada uno de ellos. La eficacia del liderazgo depende de gran parte del comportamiento del grupo o de la persona que está liderando para llegar a obtener una buena comunicación entre líder-seguidor y un trabajo en equipo dando como resultado el éxito de los objetivos organizacionales.

Alcanzamos analizar los conceptos generales, las teorías del liderazgo y el papel de los seguidores gracias a ello pudimos confirmar que para el crecimiento y perduración de una organización depende del liderazgo, así que es necesario contar con personas que reúna las características, habilidades, actitudes y aptitudes de un líder efectivo para que estas puedan cumplir sus objetivos y de esta manera obtengan el éxito deseado.

Bibliografía

- Beteman, T., y Snell, S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.) México D.F: Mc Graw Hill.
- Bonifaz, V. (2012). *Liderazgo Empresarial (Primera ed.)* México D.F: Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento organizacional (Primera ed.)* México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional (Segunda ed.)*. México D.F: McGrawHill.
- Chile, G. d. (2001). *Liderazgo efectivo en las organizaciones sociales*. Santiago de Chile: Gobierno de Chile
- Concilio Nacional de Minorías. (s.f.). *Desarrollo del liderazgo*. Recuperado el 23 de septiembre del 2017, de <https://cucjonline.com>
- Garcia, M. R. (2008). *monografias.com*. Recuperado el 28 de septiembre del 2017, de monografias.com.
- Kohlrieser, G. (2008). *Liderazgo*. Recuperado el 08 de octubre del 2017, de monografias.com.
- Lopez, J. (2013). *Direccion y liderazgo.com*. Recuperado el 10 de octubre del 2017, de [direccion y liderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos/](https://direccion-y-liderazgo.com/teorias-del-liderazgo-teoria-de-los-rasgos/).
- Lussier, C., y Achua, R. (2011). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). México: Cosegraf.
- Martí, E. (2005). *Todos somos líderes*. Venezuela: Forja y Alcalá Empowerment Intl.
- Méndez, E., y Rojas, I. (1 de Mayo de 2009) *Liderazgo en las organizaciones*. Recuperado el 27 de septiembre del 2017 de <https://dialnet.unirioja.es>
- Mintzberg. (2001). *Proceso Estratégico*. (Primera edi.) México D.F Pearson Prentice Hall
- Peters, T. (2005). *Liderazgo*. México D.F Pearson Prentice Hall.
- Piñango, R. (9 de febrero de 2015). <https:// analisis de entorno.wordpress.com>. Recuperado el 15 de octubre del 2017, de <https:// analisis de entorno.wordpress.com/>.

Robbins, y Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimo quinta ed.). México D.F: Pearson Educacion.

Robbins, S. p., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decima tercera ed.). México: Pearson educacion.

Slocum, H. y. (2009). *Comportamiento organizacional*. México D.F: Cengage Learning.