

UNIDAD 2

EL LIDERAZGO Y SUS ANTECEDENTES

2.1 GENERALIDADES DE LIDERAZGO

La historia nos ofrece ejemplos extraordinarios de líderes que supieron responder a las necesidades de su época y proponer los grandes retos que hicieron trascendente la misión de sus países o de sus generaciones. Nunca como en este momento se ha necesitado el liderazgo de hombres y mujeres capaces de proponer estrategias globales y totalizadoras, no sólo en los niveles macro; también en este mundo multidisciplinario, y multiforme se requiere el liderazgo micro para los diversos intereses, grupos y organizaciones que integran este mundo por nacer al nuevo milenio.

A lo largo de la historia el dirigir seres humanos ha sido una actividad clave para el aseguramiento de todo tipo de resultados en lo que intervienen la voluntad del hombre. Por lo que el liderazgo se torna en la habilidad más importante de un jefe dentro de un grupo humano, sin permitir que los miembros pierdan su libertad, sin embargo es un hecho que en su labor, los líderes en la actualidad deben lograr acomodarse en pequeños espacios, ajustarse a escasos recursos, situación que impulsa al diseño de nuevas reglas de orden y convivencia más rígida que deberán ser acatadas por convencimiento propio, si es verdad se desea gozar de una vida pacífica y productiva; reglas que deben ser consideradas como esfuerzos actualizados por todos sus integrantes.

Liderazgo es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

Según Richard Nixon a la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. Todos los jefes realmente poderosos que he conocido poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismos. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros.

El estilo de liderazgo que se traduce en Calidad de Vida en el Trabajo del personal de la Aviación Militar Venezolana, exige del jefe, ante todo, priorizar y conciliar la ejecución exigente de las tareas que correspondan a su dependencia con el fortalecimiento de relaciones entre todos sus colaboradores. Para que sean adecuadas y contribuyan a la Calidad de Vida en el

Trabajo, dichas relaciones deberán fundamentarse en la confianza que los jefes merezcan y en la decisión de éstos de trabajar con honestidad por la satisfacción de las necesidades reales de sus equipos de trabajo.

Se requiere, entonces, una nueva cultura organizacional en la que el centro de atención del personal no sean sus jefes, como tradicionalmente ha sucedido, sino, ante todo, los usuarios de sus servicios. Dentro de esta nueva visión de liderazgo, el rol de los coordinadores, ejecutivos y directivos debe ser el de servir y el de dar apoyo al crecimiento y perfeccionamiento de los empleados, de manera que éstos presten servicios de calidad y deriven por este hecho mayor satisfacción personal.

Conceptos de Liderazgo

Es importante diferenciar entre gerentes y líderes, ya que en muchas ocasiones se confunden ambos términos que no son necesariamente lo mismo. A los gerentes se les designa. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a su posición jerárquica en la empresa. En cambio, los líderes pueden designarse o surgir del grupo. Los líderes pueden influir en otros para que vayan más allá del cumplimiento de las actividades propuestas por la autoridad formal.

¿Todos los gerentes deben ser líderes?, ¿todos los líderes deben ser gerentes? En principio todos los gerentes idealmente deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o habilidades en otras funciones gerenciales y, por tanto, no todos deberían ocupar puestos gerenciales. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no nos dice si puede planificar, organizar y controlar de forma eficaz.

Para Chiavenato (1994:34), “el liderazgo constituye la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

De acuerdo al concepto anterior el liderazgo es una actividad humana que puede ser innovada y adaptarse a las nuevas ideas a través del crecimiento intelectual y organizacional, teniendo como base principal la comunicación.

“El liderazgo es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos”. (Casares, 1996:27). Este tipo de liderazgo nace de conceptos que tienen raíces en las relaciones humanas básicas. “Los líderes eficaces son sensibles a la interacción de las relaciones humanas básicas, tratan de minimizar las diferencias entre individuos, transfiriendo las energías al logro de los objetivos de la organización y es ésta la que le confiere el papel al líder a un administrador, ejecutivo, director o jefe de departamento”. (Méndez, José, 2000:53).

Según Harold Koontz Y Cyril O'Donnel, el liderazgo “consiste en influir en la gente para que se una en la consecución de ciertas metas comunes”. Basado en lo expuesto tendremos que lo básico en el liderazgo es la influencia que se puede producir en una persona con el fin de lograr ciertos y determinados objetivos

Los componentes fundamentales del liderazgo son:

1. La autoridad o el poder del líder, entendiendo el poder como la capacidad de un individuo para influir en las creencias o en las acciones de otros individuos, mientras que la autoridad es el poder derivado de la posición que se ocupa dentro de la estructura organizacional. Las fuentes de poder o influencia del dirigente son diversas:

- a. Poder de recompensa, que gratifica ciertas actuaciones o comportamientos.
 - b. Poder coercitivo, o capacidad de castigar.
 - c. Poder legítimo o autoridad propiamente dicha, por la que el subordinado reconoce en un superior el derecho a mandarle.
 - d. Poder de experiencia, derivado de los conocimientos en un tema específico.
 - e. Poder referencial, por el que los individuos o el grupo influido desean imitar o identificarse con el líder.
2. La habilidad para comprender a los subordinados y entender que los seres humanos tienen motivaciones diferentes, entre ellos y también en situaciones y momentos distintos.
3. La habilidad de inspirar a los seguidores actitudes y predisposiciones para que apliquen todas sus capacidades en la realización de un proyecto.
4. El estilo del líder y el clima organizacional que éste crea en su entorno y dentro del grupo, de modo que favorezca la actividad del grupo para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el concepto de liderazgo se asocia a la idea de que los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr unos objetivos mediante la aplicación al máximo de sus capacidades. El liderazgo implica el hecho de que las personas tienden a seguir a quienes consideran que les proporcionan los medios para alcanzar sus propias metas y satisfacer sus necesidades. Por esto es más probable que los líderes sean más efectivos cuanto mejor comprendan lo que motiva a sus subordinados y la forma en que operan esas motivaciones y conforme mejor reflejen esa comprensión en su actuación directiva.

En definitiva, el liderazgo es la cualidad que hace que los directivos ejerzan un poder generalmente no coactivo, sobre otras personas de la organización. Este poder se debe no sólo al status y al nivel de autoridad legítima del directivo, sino también, a la influencia de su prestigio profesional, y a sus cualidades personales (don de gentes, carisma).

2.2 ANTECEDENTES DE LIDERAZGO

El liderazgo ha existido por miles de años, a pesar de esto hasta el día de hoy no contamos con una sola definición en la que todos podamos estar de acuerdo. Esto puede deberse a que el liderazgo se encuentra constantemente en evolución y depende de la percepción que cada persona tiene de él.

Las conocidas investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939) bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un «clima o atmósfera social» en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo:

Autocrático: el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a las personas lo que debían hacer e impedía su participación.

Democrático: el líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.

Laissez Faire: el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.

En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

En investigaciones recientes (p.e. Foels, Driskell, Mullen y Salas, 2000; Gastil, 1994) han revelado la influencia de dos dimensiones o estilos de liderazgo: «orientación a la tarea» –el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales–, y «orientación a la relación» –el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio (p.e. Halpin, 1957; Hemphill y Conos, 1957), el Grupo de Michigan (p.e. Likert, 1961), o la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (p.e. Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982; House, 1974).

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados.

Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar, hay un cambio gramatical en el concepto transforming, que pasa a acuñarse en terminología de Bass como transformacional.

Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste. Transforming es la conjugación del verbo transformar en tiempo gerundio, lo que significa transformando. Esto se refiere a un proceso por el cual los líderes producen cambios radicales en el comportamiento y perspectiva de los seguidores, por lo tanto, apunta a la acción de cambiar a una persona.

Para poder desarrollar el modelo de evaluación del presente trabajo se aplicaron 168 encuestas de tipo de liderazgo, las cuales constan de 45 preguntas, con la finalidad de evaluar el tipo de liderazgo que se pueden encontrar, aplicadas a alumnos del Departamento de Agricultura y Ganadería.

Una vez delimitados los resultados se obtuvieron los niveles de liderazgo existente en el sistema educativo de la Universidad de Sonora, utilizaremos el programa estadístico Statistical Package for the Social (SPSS) versión 16 y analysis of moment structures (Amos) versión 16, con el fin de tener resultados, para así llevar a cabo la evaluación correspondiente para tener el tipo de liderazgo de los alumnos.

En base a esta evaluación, el estudiante puede tomar decisiones sobre qué tipo de empleo puede tener en un futuro, para desarrollar nuevas estrategias que deberá implementar para ser una persona de éxito en el campo laboral.

El liderazgo que se requiere para dirigir los cambios en las organizaciones, según afirman Bass y Avolio (1990), es el liderazgo transformacional.

El liderazgo transformacional se añade a la efectividad del liderazgo transaccional; el liderazgo transformacional no se sustituye por el liderazgo transaccional. Estudios empíricos de este efecto (Waldman, Bass y Yammarino, 1990) apoyan la suposición de Bass. Los mejores líderes son quienes ostentan ambos estilos: transaccional y transformacional, aunque la tendencia de los principales investigadores en la materia, va hacia el estilo de liderazgo transformacional (Bass, 1999).

2.3 TEORIAS DE LIDERAZGO

Ser líder es tener ascendiente en un grupo humano, poder de convocatoria, el líder es nato cuando posee de siempre esa característica de hacerse escuchar y dirigir con acierto a un grupo humano; hay en cambio otros que poco a poco van desarrollando esta cualidad por los avatares de la vida. El liderazgo es apreciable pero muy difícil de definir. El líder es capaz de coordinar, motivar y dirigir a un grupo hasta llevarle a la consecución de sus objetivos. Las cualidades más saltantes de un líder son ser innovador, creativo y visionario y en eso se diferencia del director o administrador que puede ser más eficiente porque es racional, práctico y analítico.

TEORIA DE LOS RASGOS:

De 1900 a 1950 que dice que el liderazgo es algo innato y que se nace líder. Lo que distingue a los líderes de los que no lo son: la personalidad, los rasgos, las características físicas o intelectuales. Para Stogdill existen tres rasgos asociados a los líderes: inteligencia, estatura física y personalidad. Los rasgos más investigados del líder: Son su inteligencia, personalidad y capacidades de diverso tipo que le confieren principalmente conocimientos y preparación a la vez que confianza en sí mismo y autocontrol y equilibrio emocional y la capacidad para conseguir que lo secunden.

TEORIAS DEL COMPORTAMIENTO:

Surgen de 1940 a 1950, propugnan que es posible enseñar a los administradores comportamientos de líder. Estos aportes provienen de las Universidades de Ohio, Michigan y Texas.

1º Estudios de la Universidad de Ohio de 1950 a 1960: Apreciamos dos facetas en el comportamiento del líder: la consideración, que está dada por la sensibilidad y hacia las personas de su grupo y la estructura inicial que es la preocupación por las tareas y responsabilidades. Estas facetas determinan la valoración que puede hacerse de un líder como democrático, autocrático, etc. Por lo general los líderes que demuestran mayor consideración y responsabilidad logran un mejor desempeño.

2º Estudios de la Universidad de Michigan: en 1947: Se nota dos tipos de comportamiento en los líderes: los que se preocupan por el trabajo a realizar y los que lo hacen por sus subordinados.

b) Esto se manifiesta en que los líderes que se preocupan más por las personas logran más productividad y satisfacción.

3º Estudios de la Universidad de Texas: que da lugar a la cuadrícula gerencial.

LAS TEORIAS CONTINGENTES:

De 1960 a 1990. Dicen que los administradores alcanzaran el éxito como líderes cuando sepan que liderazgo quieren ejercer, diagnostican las situaciones y las modifican, uniendo estas y el estilo adecuadamente.

A continuación, los modelos de Fiedler, Evans y House, Hersey y Blanchard.

1º El modelo de Fiedler en 1967:

Propugna que el estilo del líder vaya de la mano con la situación, adecuándose a ésta; la situación óptima cuando hay una buena relación del líder con su grupo y éste ejerce poder sobre su gente y hay una visualización clara de los objetivos. Si esto no se da se tendrá que cambiar al líder o la situación.

2º El modelo de Evans y House:

Que define la Teoría de la Ruta-Objetivo. Tiene su fundamento en las expectativas de recompensa y el atractivo de ésta, el líder eficaz debe establecer y comunicar los objetivos, ofrecer recompensas y despejar la ruta para llegar a éstos, suministrando ayuda constantemente.

3º El modelo de Hersey y Blanchard de la teoría situacional.

En cuanto al estilo del líder se señalan 4 comportamientos asociados a 4 conductas:

- Comunicar, donde el líder decide que, como y donde se realizarán las tareas.
- Vender, donde el líder define las tareas y convence al grupo.
- Participar, donde el líder y los subordinados comparten decisiones.
- Delegar, el líder se torna innecesario porque todo lo delega.

En cuanto a la situación está dada por la madurez (conocimiento y autoconfianza) de los subordinados y se refleja en 4 grados:

- M1, incapaces y no asumen responsabilidad.
- M2, incapaces, pero asumen responsabilidad.
- M3, son capaces, pero no asumen responsabilidad.
- M4, son capaces y asumen responsabilidad.

Todo esto nos lleva a la idea de que el líder debe adecuarse o acomodarse a la situación:

- En M1 el líder adecuado es comunicar.
- En M2 el líder adecuado es vender.
- En M3 el líder adecuado es participar.
- En M4 el líder adecuado es delegar.

Estas ideas han sido aplicadas por empresas como IBM, Cartepillar y Xerox.

DIVERSAS TEORIAS SOBRE LIDERAZGO:

Existen diversas teorías sobre el liderazgo: de los rasgos, psicoanalíticas, políticas, humanistas, cognoscitivas, del comportamiento, del papel del líder y más. El liderazgo puede ser una propiedad (comportamiento, personalidad) o un proceso (esfuerzo para influenciar a los demás).

ULTIMAS TEORIAS SOBRE LIDERAZGO:

Son las siguientes, el liderazgo transaccional, el liderazgo transformacional, y el liderazgo del siglo XXI. El Liderazgo Transaccional, se basa en las buenas relaciones. El líder transaccional usa el feedback positivo o elogio y negativo o reprimenda. El Liderazgo Transformacional, este líder transformador es eminentemente partidario del cambio de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados.

El Liderazgo del Siglo XXI, se dice que las empresas deben ser lideradas en este siglo XXI es por esto que los administradores deben liderar si quieren que sus empresas triunfen. La diferencia entre un director o administrador anterior y un líder actual, son muchas y puntuales.

El jefe anterior, era un jefe o gerente que centralizaba el poder, El jefe actual, es líder, formador y facilitador.

Primeras Teorías del Liderazgo:

Durante el Periodo de las Primaveras y Otoños de China (722-481 a.c.), el pensador chino, Confucio (Kung Fu-Tse) recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz. La importancia del personaje procede de la difusión posterior de su pensamiento, conocido como confucianismo o confucionismo. Dicho pensamiento puede interpretarse como una respuesta al clima de desorden y de continuas luchas entre señores feudales que imperaba en la época histórica que le tocó vivir.

Dicha moral, basada en el altruismo, la tolerancia, el respeto mutuo, la armonía social y el cumplimiento del deber, constituía en realidad una sistematización de ideas presentes en la cultura china, razón por la que se difundió con facilidad y contribuyó a modelar la sociedad y la política chinas sobre una base común como establece el propio Sun Entre sus principales aportaciones podemos encontrar:

APORTACIONES CONFUCIO

- La autoridad (mando) la tenía el amo, ya que disponía de la vida y la muerte.
- Terror, fuerza y muerte (supervisión)
- El esclavo producía poco, pero el coste era escaso.

B) Teorías de los Rasgos: “el líder nace, no se hace”:

La Teoría de los rasgos establece que “El liderazgo es algo innato: se nace líder”. La preocupación de estos autores era pues la identificación de los rasgos entendidos como aspectos de la personalidad y características físicas o intelectuales que distinguen a los líderes de los que no lo son.

Los autores que defienden estas teorías manifiestan que hay una mejor manera de liderar y que variables de la personalidad profundamente enraizadas permiten que ciertas personas ejerzan un mejor liderazgo.

MAYO

Concepto de “hombre social” en busca de relaciones sociales dentro del trabajo. Factores para el éxito del liderazgo:

- Grado de autoritarismo democracia (líder orientado a la producción).
- Satisfacción (líder orientado a los empleados).

MASLOW

- El líder debe conocer las necesidades individuales (físicas, de seguridad, de ego, autorrealización) para motivar a sus empleados.

STOGDILL1 Rasgos asociados a los líderes:

- Inteligencia: juicio, facilidad de palabra...
- Personalidad: adaptabilidad, viveza...
- Capacidades: sociabilidad, cooperación.

C) Teorías del Comportamiento:

Las Teorías del Comportamiento sostienen que la mejor forma de clasificar a los líderes es por medio de las cualidades o estilos personales, o por medio de los patrones de comportamiento.

Un estudio sobre el liderazgo, realizado en la Universidad Estatal de OHIO y al cual se le hizo mucha publicidad, aisló dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que mediante el análisis estadístico se identificaron como consideración y estructura de iniciación.

D) Teorías Contingentes o Situacionales:

Douglas McGregor desarrolló la teoría X e Y referentes al estilo de mando de los directivos.

Según este autor si se suscribe la Teoría X, el estilo sugerido sería autocrático (las personas son por naturaleza perezosas e irresponsables y, por lo tanto, necesitan un control), mientras que, si se suscribe la Teoría Y, se parte de la creencia de que los vendedores son creativos, imaginativos, que les gusta asumir responsabilidades. En este caso, lo más adecuado es desarrollar un estilo democrático participativo.

Otros autores establecen que, en la realidad, un solo estilo no basta y niegan la existencia de un estilo mejor de Dirección, afirmando que éste depende de las circunstancias o situación (Liderazgo Situacional).

AUTORES APORTACIONES

Mc GREGOR

“Teoría X”: las personas son por naturaleza, perezosas e irresponsables Æ necesidad de control (estilo autocrático).

“Teoría Y”: a las personas les gusta asumir responsabilidades (estilo democrático-participativo).

BLAKE & MOUTON 4 tipos de liderazgo en función del interés del líder hacia los objetivos o las personas:

- Impositivo.
- Benevolente.
- Democrático- participativo.
- Laissez-faire (“dejar hacer”).

E) Liderazgo Situacional (LEWIN): Dentro del Liderazgo Situacional, el autor Kurt Lewin relaciona el estilo de liderazgo con el tipo de personas a los que hay que liderar. Relacionando el estilo de dirección con el grado de madurez del grupo.

F) Liderazgo Situacional (DRUCKER):

Drucker, mostró que había en realidad una nueva profesión históricamente emergente (el gerente o “ejecutivo”), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de transferir el “know how” de gestión de alrededor de media docena de capitales de la industria y profetas a un público más amplio. Debido a la importancia adquirida por el autor Peter Drucker en el concepto de Liderazgo, se le dedicará un espacio al final de este apartado.

AUTORES APORTACIONES

PETER DRUCKER

- Partidario del líder descentralizado que dé autonomía a los “trabajadores del conocimiento”.
- Aparición de nuevos conceptos: “Cultura de empresa”. “Aprendizaje organizacional”. “Outsourcing”. “Sociedad del Conocimiento”.

LIDERAZGO SITUACIONAL

- Aparece el concepto de dirección del personal: tratar con hombres y conseguir que se cumplan los objetivos de trabajo.
- Formación humana, sin descuidar la formación técnica, única exigible anteriormente.
- Se incluye la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo.
- Gestión del cambio, Relaciones Humanas.

G) Últimas Teorías de Liderazgo:

1. Liderazgo Transaccional: se basa en lo que deben hacer los empleados para alcanzar los objetivos. La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados, y viceversa. El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados.

2. Liderazgo Transformacional: motiva a hacer más de lo que esperan, impulsa a la realización personal. Incorpora la función inspiradora y catalizadora del líder que es capaz de impulsar a sus colaboradores a conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación dada. El líder transformador es un apasionado del cambio, que puede modificar las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus subordinados.

BURNS

- Sentido de innovación y colaboración.
- Cuidado de los recursos, confianza y compromiso.
- Fomento del trabajo en equipo.

BERNARD BASS

- Desarrollo de grupos y organizaciones.
- Elevan los deseos de logro y autodesarrollo.
- Optimismo y entusiasmo.
- Visión de futuro. 20 Burns, J.M.

3. Liderazgo del siglo XXI: En la actualidad, los investigadores están tratando de identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que “el liderazgo es tanto estilo como contenido”

KOTTER “El liderazgo es tanto estilo como contenido”. Diferencias entre administración y liderazgo:

- Administración: planear y presupuestar, organizar y promover personal, controlar y resolver problemas.
- Liderazgo: establecer una dirección, alinear a la gente, motivar e inspirar a la gente. Modelo basado en:
- Visión de la organización y generar estrategias.
- Un equipo humano motivado que convierta la visión en realidad.

GOLEMAN “El líder con Inteligencia Emocional”:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- Capacidad para comprender las emociones.
- Capacidad para dominar las propias emociones y las de los demás. En el punto siguiente se desarrollarán estas dos Teorías, como punto de partida del nuevo modelo, pero previamente se hace una breve referencia al autor Peter Drucker.

En los años sesenta y setenta, management era Peter Drucker. Había un amplio consenso en considerarle como el gran inspirador de la mayor parte de las ideas clave de esa disciplina. ciencia política y administración pública, Drucker era un hombre de cultura y grandes inquietudes.

No es infrecuente, por ejemplo, que se pretenda que la formación en management se limite a lo instrumental en esta disciplina, a lo que tiene una utilidad inmediata, o a lo que pide explícitamente el mercado, y se mencione a Drucker como ejemplo de lo que hay que leer y estudiar. Drucker escribió un buen número de libros y un montón de artículos, principalmente publicados en la

Harvard Business Review, donde fue uno de los autores de mayor constancia a lo largo de los años. Pero el tipo de enfoque que dominó se desarrolló esencialmente en dos libros: "The Practise of Management", y "Management: Tasks, Responsibilities and Practises".

Un alto directivo de General Motors invitó a Drucker a hacer un estudio en profundidad de los niveles de la alta dirección de empresa; y de ahí salió su primer libro relacionado con el management propiamente dicho, "The Concept of the Corporation", publicado en 1946 y, que, a la manera de ver de Drucker, significaba tener en cuenta tres dimensiones:

- Los resultados que son su razón de existencia.
- La organización interna de las personas en una tarea común.
- La dimensión de los impactos y las responsabilidades sociales.

2.3 LIDERAZGO Y ETICA PROFESIONAL

ÉTICA

(del griego ethike, derivado de ethos, carácter, y, según Aristóteles, de éthos costumbre) Rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es la moral. Si por moral hay que entender el conjunto de normas o costumbres (mores) que rigen la conducta de una persona para que pueda considerarse buena, la ética es la reflexión racional sobre qué se entiende por conducta buena y en qué se fundamentan los denominados juicios morales. Las morales, puesto que forman parte de la vida humana concreta y tienen su fundamento en las costumbres, son muchas y variadas (la cristiana, la musulmana, la moral de los indios hopi, etc.) y se aceptan tal como son, mientras que la ética, que se apoya en un análisis racional de la conducta moral, tiende a cierta universalidad de conceptos y principios y, aunque admita diversidad de sistemas éticos, o maneras concretas de reflexionar sobre la moral, exige su fundamentación y admite su crítica, igual como han de fundamentarse y pueden criticarse las opiniones. En resumen, la ética es a la moral lo que la teoría es a la práctica; la moral es un tipo de conducta, la ética es una reflexión filosófica

La ética no crea la moral. Aunque es cierto que toda moral efectiva supone ciertos principios, normas o reglas de conducta, no es la ética la que, en una comunidad dada, establece esos principios y normas. La ética se encuentra con una experiencia histórico-social en el terreno de la moral, o sea, con una serie de morales efectivas ya dadas, y partiendo de ellas trata de establecer la esencia de la moral, su origen, las condiciones objetivas y subjetivas del acto moral, las fuentes de la valoración moral, la naturaleza y función de los juicios morales, los criterios de justificación de dichos juicios, y el principio de que rige el cambio y sucesión de diferentes sistemas morales.

La ética es la teoría o ciencia del comportamiento moral de los hombres en sociedad. O sea, es ciencia de una forma específica de conducta humana.

Tanto la moral como la ética, términos que en la práctica suelen identificarse, tienen una función práctica: se refieren, aunque no exclusivamente, a situaciones conflictivas de la vida de las personas. Desde el punto de vista de la moral, hay que tomar una decisión práctica; desde el punto de vista de la ética, ha de formarse la conciencia en el hábito de saber decidir moralmente. En ambos casos, se trata de una tarea de fundamentación moral.

LIDERAZGO

El liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para ejercer tareas como líder. Se pueden liderar no solo tareas, sino también ideologías o pueden ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores. Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

El conjunto de habilidades que son necesarias para ejercer como un líder son del tipo gerenciales o directivas y con ellas el líder generará una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas, con el fin de que, por ejemplo, trabajen con más entusiasmo, reciban indicaciones para hacer una tarea, darles ánimo, etcétera. También es válido decir que un líder es quien toma la iniciativa para comenzar a hacer algo, quien incentiva, gestiona, evalúa.

El liderazgo implica una apropiación desigual de poder, ya que los miembros del grupo solo acatarán las órdenes, aunque pueda que sí ayuden a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando de otras formas. El término liderazgo también puede ser usado para señalar a un grupo de líderes.

Hay estudios psicológicos realizados que afirman que las personas buscan en un líder que sea similar a nuestros padres o a quienes hayan representado este papel, ya que ellos son la primera figura de autoridad que conocemos.

Líder también puede ser aquel que tiene características que lo hacen una persona célebre o para señalar a una persona que impone respeto. Un líder se destaca entre los demás y tiene cualidades que le dan la superioridad para desempeñar el papel que posee. El líder deberá sobresalir en algún aspecto (títulos, experiencia, conocimientos, desempeño, etcétera) para que se vea como "mejor" ante el resto de sus pares.

ÉTICA PROFESIONAL

La ética profesional (que también recibe el nombre de código deontológico) es el conjunto de principios que deben regir el comportamiento moral de un profesional. En este sentido, cada sector o gremio establece cuáles deben ser estos principios generales. Son pautas de tipo moral que pretenden recordar al profesional qué es lo correcto y qué no lo es. Es una manera de dotar a una profesión de un componente de responsabilidad individual que debe acompañar a los procesos técnicos.

La ética profesional parte de un principio simple: no todo vale. Esto quiere decir que es legítimo ejercer una profesión, pero no se puede actuar al margen de unos valores o principios morales. Y para que la ética profesional no se quede en una idea vaga e imprecisa se establecen unos códigos deontológicos que delimitan la dimensión ética de un ámbito laboral. Así, en los últimos años cada profesión establece sus propios reglamentos, guías o códigos de actuación: los docentes, los profesionales de la salud, los periodistas o los directivos de algunas multinacionales. Con la descripción de estas orientaciones se pretende establecer límites entre lo legítimo y lo ilegítimo, lo adecuado y lo incorrecto.

Incumplir un código de ética profesional supone un desprecio hacia la propia profesión. Es una manera de no respetar una "regla del juego" que se considera esencial y que ha sido establecida de forma consensuada por los propios miembros de un sector laboral. Al mismo tiempo, firmar o

suscribir un código profesional es algo más que un gesto simbólico, es un compromiso personal en relación con el ejercicio de una profesión.

Ética y profesión: una relación estructural

La distorsión histórica de corte científicista y racionalista que separó de manera tajante el juicio de hecho y el juicio de valor (Morin, 2005) y que, sustentándose en una visión equívoca de objetividad ubicó a la ciencia en el ángulo de lo objetivo y racional, y a la ética en el ángulo subjetivo y emocional; derivó progresivamente en un alejamiento del campo de las profesiones respecto del de la ética, dejando el tema de la ética profesional en el pasado, como una especie de raíz pre-científica de las profesiones en la que se prescribían ciertas normas de buen comportamiento ligadas a especulaciones filosóficas, o incluso a creencias religiosas que había que superar.

Sin embargo, el tiempo ha ido regresando el tema de la ética al campo de la ciencia y de las profesiones, por un lado porque la desilusión de la modernidad y la fe ciega en la razón que dio origen a la llamada posmodernidad (Morin, 2005), o modernidad líquida (Bauman, 2007), trajo consigo un retorno al campo de la subjetividad y una revaloración de la dimensión afectiva en la que se sigue ubicando a la ética, y por otra parte, porque la profunda crisis sistémica en que se encuentra el planeta en lo ecológico, lo económico, lo político, lo social y lo cultural ha obligado a la sociedad a volver a pensar en la relación entre el saber y el vivir, entre las prácticas humanas y lo auténticamente humano; en términos filosóficos, entre la verdad y el bien.

Es así que un análisis más contemporáneo del tema nos lleva a comprender la relación estructural y dialógica entre ética y profesión; si entendemos bien lo que es una profesión, y si visualizamos la ética desde una perspectiva amplia y profunda, esta relación resulta evidente e irrenunciable, de tal forma que puede afirmarse que toda profesión se ejerce desde una visión ética, y que toda visión ética conlleva una definición de lo que es una profesión y un buen profesional.

Hortal (1996) plantea que en cierto modo "todo trabajo remunerado es una profesión" pero en el sentido pleno "no todo trabajo remunerado es una profesión". Según este autor, pionero y referente en el terreno de la ética profesional, para que un trabajo o conjunto de actividades pueda llamarse plenamente profesión tienen que cumplirse cinco condiciones básicas: que las personas tengan una dedicación estable a ese conjunto de actividades con una función social específica; que esas actividades constituyan el medio de vida de las personas que las ejercen; que exista un cuerpo específico de conocimientos de esa actividad, del que carecen los que no son profesionales de la materia; que estos conocimientos se transmitan de manera institucionalizada a los nuevos profesionales y que haya una forma de acreditación socialmente legitimada para ejercer esta actividad; y finalmente, que exista un control de los profesionales sobre el ejercicio de la actividad, para lo cual se constituyen los colegios, los cuales establecen las normas y procedimientos que van a regir este ejercicio.

En la primera condición antes descrita, se tiene un elemento que establece la vinculación entre ética y profesión. Porque la profesión, para poder ser llamada de ese modo, tiene que tener una función social específica y esa función social específica se origina y tiene que ver con proporcionar algún bien a la sociedad, el cual no se podría obtener de no existir la profesión.

Se trata aquí de lo que autores como Martínez (2006) llaman "bienes internos" de la profesión: los bienes para los cuales fue creada socialmente.

En la definición de profesión que aporta Cortina se puede apreciar con mayor énfasis esta relación entre profesión y búsqueda del bien humano, que implica necesariamente a la ética.

Dice Cortina que profesión es:

Una actividad social cooperativa, cuya meta interna consiste en proporcionar a la sociedad un bien específico e indispensable para su supervivencia como sociedad humana, para lo cual se precisa el concurso de la comunidad de profesionales que como tales se identifican ante la sociedad (Cortina, 2000: 11).

Por otra parte, la Ética es la disciplina o área de la Filosofía que se ocupa del estudio del bien o de la "buena vida humana" (Prado, 1998); como afirma Cortina (2001: 62): "la Ética... tiene por objeto el deber referido a las acciones buenas que se expresan en los juicios denominados morales...". Este deber, según plantea Prado siguiendo al filósofo español Xabier Zubiri, no es incompatible con la felicidad, sino por el contrario, está orientado hacia ella. El deber, dice Zubiri, es "la posibilidad más conducente a la felicidad", entendiendo la felicidad no como una sensación superficial de confort sino como "el sentirse realmente bien" (Prado, 1998: 132).

Como filosofía de la práctica, la Ética está intrínsecamente relacionada con las profesiones, que finalmente son prácticas humanas que nacen y se organizan, como ya se planteó, para proporcionar un bien específico a la sociedad; para contribuir, a través del cumplimiento de un deber ser moral —del bien interno que les dio origen— al logro progresivo y limitado de la felicidad humana individual y colectiva, es decir, al estado de cosas en que las personas y la sociedad toda se sientan "realmente bien" porque están satisfaciendo su deseo profundo de "vivir para vivir" (Morin, 2003), que es su vocación fundamental.

Esta es la relación estructural entre ética y profesión que nos permite ver con claridad que toda profesión tiene un fundamento ético, y que toda acción profesional tiene que cumplir un deber ético.

Los principios de la ética profesional

En el campo de la ética profesional prácticamente existe consenso acerca de los principios que deben fundamentar las acciones de todo profesionalista que se precie de estar actuando moralmente. Más allá de la existencia y apego a ciertos códigos deontológicos que plantean muchos gremios profesionales, en un nivel de mayor generalidad y profundidad teórica se encuentran estos tres principios de acción ética (o cuatro, dependiendo del desdoblamiento o no del primer principio) que deben normar el comportamiento en el campo de la acción socioprofesional.

Desde los planteamientos de autores como Hortal (1996; 2002), Martínez (2006), Hirsch (2004) y otros, estos principios fundamentales son: el principio de beneficencia (al que en ocasiones se añade su contraparte, como principio de no maleficencia), el principio de justicia y el principio de autonomía.

El principio de beneficencia

"Un profesional ético es aquel que hace el bien en su profesión haciendo bien su profesión", afirma Hortal (s/f: 3). Esta es una excelente definición del principio de beneficencia que implica dos elementos complementarios e inseparables: el hacer bien la profesión, es decir que un profesional

ético es aquel que desarrolla su actividad de manera competente y eficaz, cumpliendo adecuadamente con su tarea; y por otra parte, el hacer el bien en la profesión, es decir, ejercer la profesión pensando siempre en el beneficio de los usuarios de la actividad profesional y en el beneficio de la sociedad, de manera que se cumpla con el bien interno de la profesión, que se aporte el bien específico para el que fue creada.

Como ya se dijo, si bien estos dos elementos pueden y deben distinguirse para fines de análisis, deberían ser inseparables en la práctica, porque un profesional que busque hacer el bien con su profesión, beneficiar a la gente y a la sociedad a través de su ejercicio profesional, tendrá que hacerlo mediante una práctica actualizada, competente, bien hecha. Una práctica profesional deficiente o de mala calidad es una práctica que por definición no beneficia a sus destinatarios ni a la sociedad, y puede incluso dañar. El ejercicio ético de la profesión, por lo tanto, no puede consistir solamente en buenas intenciones o buen corazón, sino en acciones eficaces. En el otro ángulo de esta relación, podría afirmarse que es posible realizar bien la profesión, de manera eficiente y atinada, buscando hacer el mal o dañar a ciertas personas o a la sociedad en general. Es común encontrar afirmaciones acerca del gran daño que hacen los profesionales muy bien preparados y técnicamente muy hábiles, pero sin formación ética y con malas intenciones. Sin embargo, si se analiza este ejercicio profesional y se contrasta con la definición de profesión es posible afirmar que un ejercicio eficiente de la profesión que no beneficia, o que incluso daña a personas o a la sociedad, no es un buen ejercicio profesional puesto que no está cumpliendo con la función original de las profesiones, que es la aportación de un bien a la sociedad, del que se carecería si esta profesión no existiera.

Como se comentó líneas arriba, algunos autores añaden al principio de beneficencia el de "no maleficencia", que plantea que todo ejercicio profesional debe buscar a toda costa no dañar o afectar a personas, grupos sociales o a la comunidad toda. Este principio es complementario y por ello a veces se considera reiterativo, puesto que si en el ejercicio profesional se busca el beneficio del usuario y de la colectividad, está implícito el hecho de que se busque no dañar.

No está de más, sin embargo, señalar que todo buen profesional, al hacer el bien en su profesión, haciendo bien su profesión, tendrá que considerar siempre el efecto que sus decisiones van a tener en los posibles afectados, tratando de evitar o minimizar al máximo estos daños, tal como lo plantean Adela Cortina (2001) y otros autores a partir de la ética de la razón comunicativa.

El principio de autonomía

Como bien señala Hortal (1996), el principio de beneficencia puede interpretarse de manera que genere una visión de profunda asimetría entre el profesional y el usuario de sus servicios. Si el profesional debe hacer el bien al usuario y a la sociedad con su práctica, puede considerarse entonces que es él el que sabe y puede, y el usuario y la sociedad los que no saben ni pueden; que el profesional es el sujeto activo del bien y el usuario y la sociedad son meros receptores pasivos de este beneficio que recibirán del ejercicio profesional.

La relación de asimetría, considerada de este modo, puede traducirse en relaciones de dependencia entre el profesional y el usuario de sus servicios y generar una dinámica de asistencialismo o incluso de juegos indebidos de poder en la prestación de los servicios profesionales.

El principio de autonomía busca evitar esta relación de dependencia y paternalismo al señalar que el usuario no es un simple receptor pasivo, sino un sujeto que debe participar activa y responsablemente en las decisiones que implican la prestación del servicio profesional.

De este modo, un profesionista ético debe considerar siempre a los usuarios de sus servicios como sujetos de derechos, poseedores de una dignidad inalienable y por ello capaces de participar en la toma de decisiones de aquello que les va a afectar, para bien o para mal, en cualquier tipo de práctica profesional.

El fin último de cualquier práctica profesional debe ser la contribución a la autonomía y capacidad de autogestión del usuario, así como la autonomía cada vez más plena de la sociedad entera como sujeto colectivo.

El principio de justicia

Hortal (s/f: 6) señala que ".la ética profesional no se agota en las relaciones bilaterales entre los profesionales y los destinatarios de sus servicios profesionales." sino que se enmarca en un sistema social que será, en última instancia, el que reciba los beneficios o sufra los daños de una práctica profesional bien o mal realizada.

Por ello el principio de justicia establece que, en toda prestación de un servicio profesional, cada uno de los sujetos involucrados debe cumplir con su deber, es decir, con la tarea que se le ha encomendado, con lo que se espera que haga, sin extralimitarse, pero sin pecar tampoco de insuficiencia en su responsabilidad.

Más allá de este cumplimiento cabal de las tareas de cada sujeto interviniente en una práctica profesional, el ejercicio de las profesiones se enmarca en lo que Lonergan (1988) llama la construcción del "bien de orden", es decir, la contribución para la recurrencia sistemática de operaciones y acciones que hagan que los bienes particulares fluyan de manera continua hacia todos los individuos y grupos que conforman una sociedad determinada.

De esta manera, el principio de justicia se cumple solamente cuando los profesionistas se preguntan por la contribución de sus prácticas al bienestar general de la sociedad a partir de una adecuada organización institucional y normativa.

Porque como afirma el mismo autor, "las profesiones no son tan autónomas como pretenden ser. Las profesiones no se entienden sino desde la función social que desempeñan, y eso las vincula al contexto del que surgen y al que pretenden servir." (Hortal, 1996: 7).

Hacia una ética profesional compleja: principios y religación

Los principios básicos de la ética profesional —beneficencia, autonomía y justicia— siguen siendo vigentes y más necesarios que nunca en una sociedad en la que las prácticas profesionales se están orientando desde la búsqueda de eficiencia y competitividad, desde la visión del cliente o usuario como un consumidor o un número y desde la finalidad de lucro individual como criterio rector de decisión.

Sin embargo, como se ha planteado sintéticamente en el apartado anterior, estos principios se nos muestran como muy complicados de tomar en cuenta en un contexto complejo como el del mundo globalizado, contradictorio e incierto como el actual. El problema fundamental es precisamente que

la ética de principios es una ética que parte de normas o criterios morales estables pensados para guiar la acción —también estable— en un escenario social estable.

Pero la sociedad del siglo XXI es una sociedad caracterizada por la movilidad, el cambio constante, la velocidad en el ritmo de vida y la dificultad o descrédito de los principios estables (verdades, valores, comportamientos); en ella las prácticas profesionales también son cambiantes y dinámicas, las identidades profesionales se debilitan y las fronteras disciplinares se derrumban.

De esta manera, la ética de la complejidad aporta elementos relevantes para repensar y dinamizar los principios básicos de la ética profesional y, en palabras del mismo Morin (2005: 29): "adaptar la ética (profesional) al siglo" para poder hacer realidad "la adaptación del siglo a la ética".

He aquí algunos elementos generales desde donde se podría dar este replanteamiento.

a) Principio de beneficencia y religación: hacer el bien en la profesión haciendo bien la profesión sigue siendo un fundamento ético básico en el mundo de la crisis global. Sin embargo, cabe la pregunta acerca del significado de hacer el bien en la profesión y de hacer bien la profesión.

Desde la perspectiva de la complejidad, hacer el bien con la profesión y hacer bien la profesión implicaría la búsqueda de un adecuado equilibrio entre los cuatro deberes de religación fundamentales, de tal manera que un profesional ético sería aquél que busca el beneficio de su cliente o usuario, el beneficio de la sociedad y el beneficio de la especie humana a través de su práctica. Un profesional ético hoy tiene que tomar en cuenta de manera equilibrada y simultánea elementos de eficiencia para el cliente con aspectos de responsabilidad social y criterios de respeto al medio ambiente y a la diversidad global —interculturalidad— para poder responder a los requerimientos múltiples de la religación que implicarían un verdadero bien.

b) Principio de autonomía y religación: superar la relación de dependencia o paternalismo a partir del establecimiento de una relación horizontal y participativa que respete al cliente o usuario como un sujeto activo y con derechos en las decisiones profesionales trasciende hoy la interacción cliente-profesionista porque, dada la evidente relación de cada individuo con la sociedad toda y el impacto que tiene una acción particular en el ecosistema del mundo entero —el famoso "efecto mariposa"— y tomando en cuenta la visión del ser humano como individuo-sociedad-especie que aporta el paradigma de complejidad; la relación entre el profesionista y el usuario o cliente debe enfocarse desde esta mirada compleja en la que se tiene que dar voz al sujeto individual para el que se trabaja, a la sociedad presente en el individuo para el que se trabaja y a la humanidad toda que también está impresa en ese sujeto.

La toma de decisiones profesionales debe abarcar el respeto personal, social y colectivo, la escucha atenta al cliente, a la sociedad y a la especie humana que serán afectados, para bien o para mal, por el ejercicio profesional en cada caso concreto. Se trata ahora de respetar la autonomía del individuo-sociedad-especie al que va a servir el profesional.

c) Principio de justicia y religación: el principio de justicia, tal como lo plantea Hortal (1996), ya incorpora de alguna manera los deberes de religación ego y sociocéntrico puesto que plantea que la relación del profesional con el cliente debe ser de corresponsabilidad y cumplimiento mutuo del deber que corresponde a cada uno, pero también en el marco de una visión de justicia hacia la

sociedad en la que se ejerce la profesión. Sin embargo, la visión de complejidad aporta otras dos dimensiones a esta relación de justicia: la dimensión de la justicia para con el pasado —la herencia, la cultura de la comunidad— y la dimensión antropocéntrica —la antropoética— que implicaría considerar la justicia para con la humanidad toda en cada actuación profesional que se emprenda. De esta manera, el principio de justicia entendido desde la ética de religación se complejiza porque implica que el profesionista comprenda y tome en cuenta la visión de justicia individual, social, cultural y planetaria en su acción cotidiana.

¿Cómo impactará la acción profesional en el cliente, en la sociedad actual, en la cultura heredada y en la especie humana?

Estas son algunas líneas que aporta la ética planetaria que se deriva del paradigma de la complejidad desarrollado en la obra de Edgar Morin para repensar los principios de la ética profesional y resignificarlos en un contexto dinámico, cambiante, contradictorio e incierto.

Sería muy pertinente que los que nos dedicamos al estudio de la ética de las profesiones exploráramos este camino abierto para construir, colectiva y cooperativamente, una ética profesional a la altura de nuestros tiempos.

LA IMPORTANCIA DE LA ETICA PROFESIONAL CON EL LIDERAZGO

La actuación del líder influye directamente en la formación de la cultura empresarial. Actuando de forma ética logrará forjar una cultura dominada por la confianza, el sentido de la responsabilidad y el respeto hacia las demás personas. Una cultura en la que se premie el trabajo y la innovación, y en la que no se admitan comportamientos inmorales. Se creará entonces un ambiente de trabajo exigente a la par que humano y cálido.

Al comprometerse a ejercer un liderazgo ético, el líder asume la responsabilidad de formar racional y emocionalmente a sus trabajadores. Esto es fundamental para ganarse la confianza y colaboración de los mismos, que se verán identificados con los valores y objetivos de la organización y tratarán de desarrollar actitudes positivas ante el trabajo y la comunidad (Gomez 2009).

Actuando de forma ética se logrará una autoridad moral, que es lo que identifica al auténtico líder y le hace un referente dentro de su organización.

Si el papel del líder ético es esencial en el día a día de la organización, aún lo es más en los momentos de crisis, en los que deberá mantener la calma y asegurar que todo está bajo control.

Para ello deberá tomar las decisiones con celeridad y precisión, asegurándose de que el daño que puedan sufrir otras personas como consecuencia de las mismas sea el mínimo posible. Una vez pase la crisis, el líder tendrá que realizar un análisis crítico de la situación para ver qué ha sucedido y crecer profesionalmente aprendiendo de los errores.

Desde que comienza a ejercer su liderazgo, el líder se convierte en un modelo de conducta a seguir por todos los miembros de la organización. Por ello es esencial que se trate de un líder ético, que haga lo correcto, de la manera apropiada y por motivos adecuados, siendo su valor cardinal el respeto a los derechos y a la dignidad del ser humano.

Las dificultades del líder ético

Un líder ético puede creer en su trabajo, tener una fuerte personalidad, poner la ética a la cabeza de su agenda y disponer de todas las habilidades y virtudes necesarias para desarrollar un liderazgo eficiente, y sin embargo no lograrlo. Esto es posible porque, aunque generalmente un liderazgo basado en prácticas éticas es aceptado y aplaudido por todos, pueden existir determinadas circunstancias que dificulten la actuación del líder ético.

En ocasiones no es el director el que emerge como líder, pues el liderazgo es independiente de la jerarquía que se ocupe en la organización. Esta situación puede ocasionar que los rangos superiores vean su autoridad cuestionada y pongan impedimentos para que los líderes puedan desarrollar su trabajo.

No todos los trabajadores están dispuestos a integrarse en la cultura empresarial, por lo que “hacen oídos sordos” a todas las palabras de motivación y comprensión del líder tendentes a cambiar esta situación.

La envidia es una de los peores defectos del ser humano, sobre todo porque no deja ver los grandes beneficios que otras personas pueden estar generando para la organización y para ellos mismos. Esto les ocurre a muchos trabajadores de la empresa, principalmente a los que se encuentran en la misma posición jerárquica que el líder, incapaces de alegrarse ante los logros de sus compañeros.

Por tanto, es posible afirmar que la consecución de un liderazgo eficaz no dependerá exclusivamente del líder, sino también de las características, expectativas y comportamientos de sus superiores, subordinados y colegas.

Además de las posibles dificultades que el líder pueda encontrar derivadas de las circunstancias anteriores, existen otros peligros que acechan al líder y que pueden llevar a que su influencia sobre la empresa llegue incluso a ser negativa. Cabe destacar los siguientes.

Endiosamiento: Como se ha explicado con anterioridad, el líder ético será aquel que tenga una fuerte personalidad y una gran confianza en sí mismo. Asimismo, deberá actuar con humildad, no cayendo en ningún momento en el error de sentirse superior e infalible, pues en ese instante dejará de comportarse como un líder ético al no escuchar las opiniones y críticas de sus subordinados. Rodearse de un equipo de gente competente que sepa defender sus ideas y llevarle la contraria al líder cuando sea necesario es realmente importante para no caer en el endiosamiento.

Pérdida del contacto con la realidad: Un buen líder deberá enfrentarse a temas estratégicos y al mismo tiempo estar atento a lo ocurrido en la base de la organización. En el momento en que se pierde el contacto con el trabajo realizado día a día por los clientes, comerciales, proveedores... se empieza a perder el contacto con la realidad, lo que impide seguir a la cabeza de la organización. Para no caer en este error, el líder ético deberá mantenerse informado en todo momento sobre lo acaecido en cada escalón jerárquico.

Quedarse obsoleto: Cuando se ha empleado un método efectivo de liderazgo durante mucho tiempo puede caerse en la tentación de no modificarlo. Sin embargo, en un mundo cambiante como el actual, esto no puede traer sino consecuencias negativas a la empresa, que al no evolucionar en los momentos requeridos, dejará de ser competitiva.

Pérdida de motivación: Una de las principales características del líder es su capacidad de motivar a su equipo. Para ello es esencial que él crea en su trabajo y vea cada día como un auténtico desafío. No debe complacerse con sus logros y bajar la guardia porque, en el momento en el que el líder pierde la ilusión, el equipo dejará de luchar por el logro de unas metas comunes y el liderazgo se verá desquebrajado junto con la organización.

Por todas estas circunstancias es imprescindible que el líder sepa cuándo debe retirarse y dejar que otro ocupe su puesto, pues si no lo hace estará perjudicando gravemente a la organización.

El auténtico líder es aquél que es consciente de que su liderazgo en la empresa es temporal y se prepara para su retirada formando nuevos líderes capaces de sustituirle tomando las riendas de la organización.

Educar para el liderazgo

A pesar de las dificultades que conlleva el liderazgo y, más aún el convertirse en un líder ético, cabe destacar que al tratarse de un proceso que debe desarrollarse paso a paso, es posible educar para el liderazgo (Kotter 2000). La mayoría de los grandes líderes se caracterizan por haber afrontado un reto significativo al comienzo de su carrera, aprendiendo así de los triunfos y fracasos logrados. Por tanto, el mejor método es enseñar las cualidades y técnicas esenciales implicadas en el liderazgo a los empleados más jóvenes, creando oportunidades que constituyan un desafío para ellos y dándoles la autoridad necesaria para que lo resuelvan de la manera que crean oportuna. De este modo, la descentralización, que implica dar autonomía a los niveles inferiores de la organización para desarrollar su trabajo, es la clave.

Para estimular a los líderes y directores de la empresa a formar líderes en los más jóvenes, es preciso reconocer y recompensar el esfuerzo realizado por éstos para crear una cultura corporativa centrada en el liderazgo.