

El liderazgo como modelo alternativo para gestionar el poder en las Organizaciones

*Si alguna persona ocupara un lugar de autoridad,
que excediera sus virtudes, todos sufrirán
(Huang Ti)*

Índice

Introducción (pag 1)

1.1. Los orígenes del Liderazgo en la historia (pag 1 – 2)

1.2. Las razones de la adopción del concepto en las Organizaciones laborales (pag 2 – 4)

1.3. Liderazgo: una alternativa a los modelos clásicos de Management (pag 7 – 18)

1.4. El liderazgo como construcción de autoridad: el poder legitimado (pag 18 – 20)

1.5. Principales enfoques sobre Liderazgo (pag 20 – 32)

1.6. Desarrollo de Capacidades de Liderazgo, desafíos hacia el futuro (32 – 35)

Introducción

La irrupción del concepto de Liderazgo como fenómeno social, con influencia en las prácticas organizacionales, se materializó a mediados del siglo XX en los Estados Unidos e Inglaterra. Fue emergiendo gracias a los aportes teóricos y las investigaciones de la Psicología Social americana, y del Instituto Tavistock de Londres entre otros, quienes le dieron una impronta comportamental y social a un constructo complejo, No obstante y a pesar de ese impulso, progresivamente fue perdiendo status científico y académico, hasta transformarse hoy en una noción vulgarizada, generada por enfoques reduccionistas, visibles en las literaturas de Management de los últimos 20 años, que lo vaciaron de contenido.

En America Latina el concepto de liderazgo llego más tardíamente a la consideración de académicos, profesionales y cuadros gerenciales, pero también fue paulatinamente absorbido por los enfoques más tradicionales y tecnocráticos de la Gestión de Recursos Humano, quienes lo redujeron a un fenómeno posible de ser prescripto por la organización,

y ajustado a un encuadre definido por competencias en condiciones de ser desarrolladas en procesos de aprendizaje organizacional. Antes de describir como se despliega hoy el ejercicio del Liderazgo en el campo de las Organizaciones, conviene revisar sus orígenes y su etimología, para entender el sentido de la instalación de este concepto en el plano laboral.

Hoy existe una abundante bibliografía sobre el tema liderazgo, pero es sobre todo desde el marco de referencia de las ciencias sociales, donde aparecen estudios agudos y serios, y desde allí vuelve a ser pronunciado el interés evidente por devolverle la categoría, de un objeto de estudio por excelencia en el campo de la disciplina del comportamiento organizacional, que requiere de análisis profundos e investigaciones más rigurosas.

1.1. Los orígenes del Liderazgo en la Historia.

Realizando una arqueología del concepto, nos encontramos con un fenómeno que es tan antiguo como la humanidad misma, además de representar un hecho universal extendido y compartido por todas las sociedades y culturas de todas las épocas.

La historia es la caja de resonancia de episodios humanos de carácter colectivo, reveladora de una enorme cantidad de sucesos sociales, políticos, económicos y culturales, en los cuales es posible identificar personas que dirigieron el esfuerzo de millones de seres humanos, dirigidos a la construcción de civilizaciones, incluidas sus obras, sus descubrimientos, sus transformaciones. De todas maneras, también es observable a lo largo de los tiempos, la influencia de personas que orientaron la energía humana hacia procesos de exterminio, depredación y destrucción en todas sus formas. El eros y el tanatos de Sigmund Freud, en un contrapunto sin fin.

No obstante, la transformación de la naturaleza por parte de la acción humana, esto es: la producción de instrumentos de trabajo, el descubrimiento de diversas formas de energía, la construcción sistemática de infraestructuras técnicas, arquitectónicas, sociales, fueron posibles por la influencia de personas que se convirtieron en un modelo a seguir por toda la comunidad, y quienes lograron encauzar el afán de progreso de la humanidad con fines civilizatorios.

Recogiendo información documentada que la propia historia proporciona, desde orígenes remotos, se pueden individualizar episodios provenientes de la política, la guerra, la religión y la filosofía, que significaron las fuentes a través de las cuales se comenzaron a pensar los temas de conducción de esfuerzos individuales y colectivos orientados a una meta.

Distintos sucesos históricos dan cuenta de la influencia de estas fuentes. En la antigua China (722-AC) periodo en el cual el pensador chino Confucio elaboró una serie de premisas a

través de las cuales, procuró persuadir a los señores feudales de incorporar técnicas de conducción orientadas a mejorar el liderazgo de sus pueblos, los aportes de Sun Tzu (siglo V ac) en su obra el arte de la guerra, un libro sobre estrategia militar, con dos mil quinientos años de antigüedad y que inspiró a personajes como Mao Tse Tung, Maquiavelo, Napoleón Bonaparte, desde el concepto sobre cómo aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en momentos de confrontación.

Algunos testimonios documentados de la civilización sumeria (Entre el siglo L y XLIX a.C) revelaban en forma temprana, prácticas desarrolladas en estructuras religiosas, en las cuales un grupo de sacerdotes planteaba normas de convivencia social y de funcionamiento económico, que permitían dirigir sistemas de tributación, administración de bienes, y rendición de cuentas.

O la legendaria historia de Moisés (Siglo XII a.C), el líder hebreo que siguiendo los consejos de su suegro Jetró, generó una serie de criterios para escoger hombres capaces en todo Israel para que puedan dirigir al pueblo, y a los cuales se les pudiera delegar autoridad para que fueran sus representantes, e impartieran justicia conforme al nivel de competencia delegada. Además de la potente epopeya que relata el liderazgo de Moisés, guiando a su pueblo desde Egipto hasta la tierra prometida.

También es representativo el aporte de la filosofía Griega, a través de Aristóteles (siglo V a.C) quien en su libro “la política”, distinguió los conceptos de estado y gobierno (autoridad) planteando la necesidad de separar la autoridad del estado en tres poderes: legislativo, ejecutivo y judicial, división que hoy es piedra fundacional de los actuales conceptos acerca del estado, la democracia y la república. La propia obra aristotélica, desarrolla ideas acerca del poder, que hoy tienen plena vigencia en las formas contemporáneas de concebir la relación entre capital y trabajo. En el mismo texto Aristóteles afirma que “existen esclavos por naturaleza, que están predeterminados a obedecer sin poder elegir su propio destino, debido a que hay una superioridad y una inferioridad intrínsecas que determinan la existencia de los señores y los esclavos” Estas ideas lo llevaron al filósofo griego a concluir que “la esclavitud es natural, justa y necesaria” y a la que se debe aplicar acciones de “saber mandar” constituidas en ciencia. Es más que interesante descubrir en las premisas de “la escuela de la administración científica” de Frederick Taylor, a principios del Siglo XX, las bases filosóficas de Aristóteles.

Desde el campo de la guerra, los aportes de Alejandro el Grande, rey de Macedonia (siglo IV a.C), del emperador Julio Cesar en la Roma antigua (Siglo I dC), del emperador Prusiano Federico II el grande (Siglo XVIII) y de Carl Von Clausewitz, general prusiano (XIX) escritor de un tratado sobre la guerra y sus principios, fueron significativos desde el punto de vista de

establecer la relación entre conducir contingentes de personas en el marco de estrategias bélicas de enorme magnitud.

En tanto proveniente del terreno de la política, los escritos del filósofo florentino Nicolás Maquiavelo (1469-1527) sacralizaron una forma de concebir el uso del poder, donde expresa cuales son las virtudes humanas que debe tener un gobernante para hacer efectiva su tarea de gobierno. Los parámetros morales de Maquiavelo reflejados en su obra “el príncipe”, se basaban en la idea que la felicidad de los súbditos se consiguen solo con un estado fuerte, gobernado por hombres que tendrían que recurrir a la astucia, al engaño y si es necesario a la crueldad, para conseguir sus objetivos. Estos preceptos acerca del “arte de gobernar” también calaron hondo en enfoques políticos contemporáneos y se muestran visibles en modelos organizacionales aún vigentes.

Etimología del concepto

Es posible encontrar un origen latino de la palabra liderazgo, en la partícula “lid” que proviene del latín “lis-litis”, siendo su significado original: proceso, querella o disputa. El sentido original aludía a un líder como una persona con una postura activa de disputa, a través de la cual se propone cambiar cierto status - quo. Desde una impronta etimológica sajona, la palabra liderazgo proviene del inglés “to lead” que significa guiar. O en la palabra “leader” que significa: guiar por un camino, servir como indicador de ruta, ser un canal o conductor para algo y remover obstáculos para despejar un camino. Se reconoce en estos orígenes a un concepto que disputa junto al de Management, la hegemonía del significado de la práctica de conducir en las organizaciones, durante los últimos 100 años.

1.2. Las razones de la adopción del concepto en las Organizaciones

Durante buena parte de los siglos 19 y 20 el concepto que definía las acciones de dirigir y conducir, estuvieron representadas por la palabra management. Esta palabra que carece de ingenuidad y que no tiene un carácter inofensivo, presenta una relación significativa entre su etimología y posterior aplicación. Un concepto nacido de las entrañas de la Revolución industrial y de las clásicas burocracias administrativas, encerró siempre un significado acerca del uso del poder, y una representación sobre el trabajo humano.

Según Saturnino Herrera Mitjans, en su obra: “la comunicación incomunicada” (Editorial Témis, 2005) la palabra management reconoce su origen en el acto o arte de manejar, del latín “manus”, mano (y de ahí, el italiano maneggiare, controlar o dirigir con la mano) y mentun: acción, proceso, arte. Hay también un correlato con el verbo “manipulare” cuyo sentido original alude a: “manejar cosas u objetos con la mano”.

Incluso hacia fines del siglo 17 en España, el vocablo manipular, ya castellanizado, hacía referencia al “manejo y doma de caballos”.

Es necesario entonces observar como el trabajo, uno de los hechos centrales de la humanidad, asociado históricamente a la esclavitud, el esfuerzo y el sacrificio, se relaciona íntimamente con los orígenes de los conceptos y las prácticas concebidas para conducir personas en ámbitos laborales. Es importante también remarcar que, conducir para los modelos tecnocráticos y mecánicos sobre el trabajo significó desde el más remoto de sus orígenes, la acción de mover, desplazar o dirigir esfuerzo humano hacia una meta, concibiendo al esfuerzo humano no como un hecho voluntario, sino como esfuerzo realizado por sujetos cosificados, a los que se dirige “moviéndolos” como cosas. Esta connotación dio lugar a modelos de dirección de personas ligados a la “conducción de mano de obra dócil, sumisa, no pensante, poco ilustrada, y sin capacidad decisoria, que ejecutaba tareas automáticamente sin intervención de factores intelectuales, cognitivos ni emocionales”

El modelo de mando – obediencia propio del Taylorismo y el Fordismo explicaban la vida organizacional como compuesta por hechos productivos a los que había que optimizar desde un enfoque de dirección, donde algunas personas nacieron para diseñar, gerenciar y decidir, y otros nacieron simplemente para obedecer y ejecutar. La historia de la humanidad.

Del marco de referencia de enfoques racionalistas, tecnocráticos e ingenieriles, se desplazó esta noción posteriormente, a los conceptos de Gerenciamiento y Management. Estas ideas no hacían más que representar un añejo orden social desplegado ahora en el mundo organizacional. Como afirma Herrera Mitjans: “el siglo XXI hereda y esto está pendiente de resolución, el problema estructural central de las organizaciones de trabajo: el manejo feudal de la autoridad, y el control y la visión parcelaria del trabajo, situación que se arrastra desde la génesis del capitalismo industrial, en el siglo XXI”

Desde una perspectiva evolutiva, y desde el mismo interior del sistema capitalista, surge el concepto de liderazgo, y promovido por una serie de factores de contexto encadenados:

1. La explosión demográfica a nivel mundial, que multiplico incrementalmente el volumen de población, y expandió en los últimos 50 años la cantidad de usuarios, consumidores, contribuyentes, ciudadanos y clientes
2. La progresiva globalización de los intercambios económicos, comerciales, sociales y culturales.
3. La desregulación de los intercambios económicos y las desmonopolización de la oferta de bienes y servicios. El aumento a escala global de la potencialidad de los

mercados, y el surgimiento de escenarios de competitividad en los ámbitos públicos y privados, inéditos hasta el momento.

4. La explosión tecnológica (la tercera revolución industrial) con sus secuelas: automatización y aceleración de los procesos productivos, la aparición de sistemas de comunicación con innovación tecnológica, que transformo radicalmente los procesos productivos y de servicio de las organizaciones públicas y privadas.
5. La emergencia de ciudadanos y consumidores con mayor acceso a la información, más curiosos, exigentes e impacientes, con capacidad de migrar de producto o servicio, de acuerdo a los niveles de satisfacción que provean.
6. El impacto de las exigencias de competitividad hacia el interior de las organizaciones, generando la necesidad de generar mecanismos adaptativos de supervivencia y desarrollo que les permita operar en contextos y mercados complejos y turbulentos.
7. Las repercusiones de estos procesos de cambio, obligando a las organizaciones a implementar acciones de transformación sobre sus procesos internos, incluidos sus modelos de gestión.
8. La necesidad de adoptar enfoques productivos y de servicios, que reubiquen y reconsideren el rol del factor humano, reformulando los sistemas de desempeño y adaptándolos a las nuevas necesidades de la organización.
9. La aparición de nuevas generaciones que irrumpen en el mercado de trabajo, portando creencias, representaciones mentales y valores disruptivos en relación a los enfoques clásicos. Un nuevo trabajador que fractura la relación de fidelidad y lealtad con las organizaciones, y que exige repensar la gestión de la motivación, el compromiso y la responsabilidad sobre el trabajo.
10. El rediseño de las prácticas de trabajo y de las legislaciones laborales: Teletrabajo, reducción de las jornadas laborales, demanda de equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, tercerización del trabajo, niveles progresivos de rotación, aumento del personal bajo convenio, transitoriedad de los puestos de trabajo, reconversión de la acción sindical (nuevos perfiles de dirigentes sindicales, con distintos patrones de representación y diferentes marcos de referencia para negociar)
11. Como consecuencia de lo desarrollado en los puntos anteriores, la advertencia acerca de la obsolescencia de las capacidades de gerenciamiento de los segmentos jerárquicos de las organizaciones, promovidos a niveles complejos de responsabilidad en la gestión de procesos, equipos y personas, por cualidades técnicas o consecuencias directas del desarrollo de planes de carrera, que premiaban la antigüedad en la organización, y no la capacidad de gestionar

personas desde la aplicación de capacidades sociales, vinculares e interpersonales.

12. La necesidad de gestionar a los nuevos trabajadores y a los nuevos escenarios de trabajo desde un marco de reformulación sistemática, de la relación entre capital y trabajo. Repensar la gerencia desde una perspectiva de Liderazgo, bajo la forma de maneras distintas de administrar el poder.

1.3. Liderazgo: una alternativa a los modelos clásicos de Management

He afirmado anteriormente que el concepto y la práctica de Liderazgo en las Organizaciones, surge debido a la caducidad de modelos de dirección, que comenzaban a dar respuestas insuficientes a las necesidades productivas y a las orientaciones culturales y sociales de grupos humanos que ingresan en forma creciente al mundo laboral, modelos que ignoraron sistemáticamente la profunda relación entre el hombre y el trabajo.

En este sentido es importante destacar el papel que cumplen las representaciones sociales sobre el trabajo y el poder, y como estas estructuras de significado fueron dando forma a enfoques, que luego se convirtieron en paradigmas irreductibles de la realidad y explicativos de la misma. Detrás de toda teoría sobre el poder, hay una noción de sujeto. Debajo de los enfoques nacidos a la luz de la administración científica del trabajo, subyace un concepto de trabajador, que justifico prácticas de conducción directivas, que generaron argumentos contrarios a la idea de trabajador autónomo, crítico y con capacidad de decisión sobre su tarea.

El psicólogo americano Douglas Murray Mc. Gregor (1906-1964), en su obra “el lado humano de las organizaciones”, producto de investigaciones desarrolladas en la MIT Sloan School of Management, describió la existencia de diversos supuestos gerenciales sobre la naturaleza humana, debajo de los cuales subyacen numerosas creencias de carácter implícito, que determinan maneras de concebir la realidad del trabajo y la conducción de personas. Mc. Gregor sostiene además que estos supuestos reflejan los contextos sociales y políticos en los cuales se desenvuelven.

En términos genéricos categoriza dos teorías que agrupan supuestos básicos sobre la naturaleza humana, explicativos de creencias que le asignan a lo humano en el trabajo características distintas y que las va a definir como Teorías X e Y.

En la teoría X Mc. Gregor afirma que las creencias subyacentes se basan en los siguientes supuestos:

- a. Solo quienes ejercen el poder están habilitados para dirigir los esfuerzos de los trabajadores, motivarles, controlar sus acciones, y modificar sus conductas para que estas se ajusten a las necesidades de la organización
- b. Sin un control efectivo del trabajo humano los trabajadores actuarían pasivamente, incluso se resistirían y esto pondría en riesgo la efectividad organizacional.
- c. La dirección y el control podrían ejercerse de distinta manera, a través de la persuasión, recompensas económicas, castigos, sanciones y control directo.
- d. Esta teoría supone que el hombre corriente es indolente por naturaleza y el trabajo es algo que no le proporciona ninguna satisfacción intrínseca, por lo tanto trata de evitar el trabajo lo máximo posible.
- e. El hombre común carece de ambiciones, elude las responsabilidades y prefiere obedecer a personas que tengan más poder y le señalen que hacer.
- f. Además es intrínsecamente egoísta, y manifiesta indiferencia o negligencia frente a las necesidades de la Organización.
- g. Es resistente a los cambios, demasiado crédulo y personaje propicio para la manipulación y la demagogia.

Es evidente que Mc. Gregor con no poca sutileza, advierte la existencia de ideologías clasistas que estigmatizan al trabajador, y que explican el porqué de la adopción de técnicas de control en el trabajo. La figura del capataz en el modelo industrial, representa quizás el arquetipo del enfoque de mando-control.

El autor define también la existencia de la teoría Y, que describe un perfil gerencial orientado a:

- a. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a los cambios en la organización. Resisten a los cambios cuando no comprenden la naturaleza y el alcance de los mismos, adoptando comportamientos de oposición por no comprender los beneficios y las ventajas del proceso de cambio.
- b. El compromiso, la responsabilidad, el potencial de desarrollo, la disposición para dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de los fines organizacionales, están presentes en todos los individuos. Solo hace falta gestionarlos en este sentido.
- c. Gerenciar, creando las condiciones y usando los recursos organizativos para que las personas no solo cumplan con los objetivos organizacionales, sino también poder satisfacer propósitos y ambiciones individuales.
- d. Permitir que el trabajador libere su energía creadora y dentro del marco de propósitos significativos, trabaje para los fines de la organización, apropiándose de las acciones aplicadas sobre su tarea, tome decisiones sobre su realización, sea

capaz de diagnosticar problemas, y genere iniciativas para resolverlos, en el marco de una supervisión que de apoyo, y no ejerza control.

Mc. Gregor ya en la década del 60, era escéptico frente a la posibilidad de implementar enfoques gerenciales basados en esa teoría. Sin embargo en los últimos 50 años se desarrollaron enfoques científicos, académicos y profesionales, que trataron de enaltecer el rol del factor humano en la organización.

Bases para comprender el concepto de Liderazgo

El liderazgo como relación

En primer lugar tener presente que conducir desde la perspectiva del liderazgo, alude a la construcción de una relación entre quienes deciden conducir y quienes deciden ser conducidos, requiriendo de los conductores, la capacidad de construir vínculos productivos. La efectividad de los resultados depende de la calidad en las interacciones entre las personas, dentro de un equipo de trabajo, y quien gerencia es el director de un campo de fuerzas, en principio divergente.

Tal como lo explicitan Daniel Katz y Roberth Kahn en su obra: “Psicología Social de las Organizaciones” Ed. Trillas 1977, “el liderazgo es un concepto de relación que incluye dos términos: el agente que influye y la persona influida. Sin seguidores no hay líder, por ello concebir al Liderazgo solo como una habilidad, es peligroso, consideramos entonces que la esencia del liderazgo organizacional, está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias provenientes de la organización. Una práctica que va mas allá de lo rutinario y se une a fuentes de poder no decretadas de manera organizacional, que incluyen el poder referente, que depende del nexo personal entre líder y seguidor, y el poder de conocimiento, que depende del saber y la experiencia del líder. Contrastan con ellos, los poderes de recompensa, castigo y autoridad legítima, que otorga la organización”

Desde este enfoque, el liderazgo es una relación entre alguien que decide conducir y otros que deciden ser conducidos.

El liderazgo como práctica situacional

Los modelos de conducción necesitan mutar desde estilos rígidos y estereotipados, a partir de los cuales “siempre se conduce igual”, sin reparar en las contingencias, hacia modelos situacionales en donde los cambios contextuales y la naturaleza propia de cada tarea, más los grados de madurez de un colaborador, definan “el estilo más apropiado”. En esta línea Edgar Schein, psicólogo organizacional americano y profesor de la Universidad de Harvard, que el liderazgo es en realidad, un problema de sincronía entre las características del líder y sus colaboradores, con la naturaleza de la tarea y su contexto situacional, como por

ejemplo las restricciones, las circunstancias históricas y las variables propias de un contexto determinado.

El liderazgo y la responsabilidad de gestionar el rendimiento humano

Conducir significa principalmente gestionar el desempeño de las personas a cargo: administrar sus expectativas, analizar la brecha entre las capacidades requeridas y las existentes, desarrollar a la gente para que mejoren su efectividad en el puesto de trabajo, proveer información sobre la calidad del trabajo que realizan (feedback sobre desempeño), evaluar el desempeño con criterios objetivos y equitativos, y generar las condiciones para la existencia de un clima laboral que facilite los vínculos de trabajo. Esta perspectiva es de neto estilo técnico pero resulta necesaria como una metodología que organiza el esfuerzo de los trabajadores.

De todas maneras una mirada proveniente desde la psicología del trabajo, haría foco en que gestionar el desempeño es también encauzar el esfuerzo de un grupo de trabajadores hacia una meta. Gestionar esfuerzo está significativamente ligado a la noción de “desgaste en el trabajo”. Si partimos de la base que toda actividad laboral está relacionada con “la inversión de un monto apreciable de energía psíquica y física” gestionar procesos de trabajo que involucran al factor humano, entraña la necesidad de regular el esfuerzo y equilibrar el nivel de desgaste.

Procesos de trabajo mal diseñados, estructuras disfuncionales, roles confusos y mal asignados, objetivos poco claros, expectativas poco definidas, desajuste entre la capacidad y la tarea, constituyen elementos que generan “centrifugación de la energía humana” con la consecuente secuela de cansancio, fatiga, desmotivación y merma creciente de la sensación de bienestar y satisfacción. La perpetuación de los factores descriptos a lo largo del tiempo, generan consecuencias importantes en la salud de los trabajadores. Los cuadros de Stress laboral y Burn Out aparecen como la cara más visible de malestares que también pueden observarse como trastornos de ansiedad, dificultades atencionales, episodios confusionales, sintomatología psicosomática, y en casos más extremos la emergencia de enfermedades mentales y conductas de acting out seguidas de suicidios.

Hoy es imprescindible localizar dentro de los roles de los líderes en las organizaciones, el de generar condiciones para la calidad del clima laboral, el de monitorear la relación entre salud y trabajo y acompañar las mejoras necesarias en el plano ergonómico, de las condiciones y medio ambiente de trabajo, y de la detección de factores de riesgo psicosocial en el trabajo.

El Liderazgo como servicio

Ponderar también el grado de interés para conducir. Conducir es un servicio que se le presta a los colaboradores y a la organización, entraña el compromiso de facilitarles recursos y

orientación para que realicen bien su tarea. Robert Greenleaf, (director del centro Greenleaf sobre liderazgo de servicio), es considerado el autor del concepto. En su principal línea de pensamiento, Greenleaf, pondera la importancia de contar con líderes que alcancen niveles de conciencia sobre las preocupaciones de sus colaboradores, sientan empatía hacia ellos y colaboren en el desarrollo de todo su potencial, poniendo sus necesidades por delante de las propias.

Este enfoque representa un liderazgo ético que busca procurar servicio a los integrantes de la organización y de la sociedad en general.

Fue Larry Spears (Director del Centro de estudios sobre Liderazgo de Indiana – USA) quién basándose en las ideas de Greenleaf, identificó diez características que definen la práctica del liderazgo como servicio:

1. **Escucha activa.** El líder debe comenzar el proceso de comunicación escuchando a sus colaboradores para conocer sus puntos de vista.
2. **Empatía.** Una cualidad relacional orientada a entender lo que piensan y sienten sus seguidores.
3. **Preocupación** por el bienestar de sus colaboradores, ayudándoles a superar sus problemas.
4. **Autoconocimiento** y consciencia del entorno y del impacto que el líder tiene en él.
5. **Capacidad de persuasión** para convencer a los colaboradores y seguidores para que acometan los cambios necesarios, en lugar de utilizar la coacción, aprovechando la utilidad formal.
6. **Habilidad de conceptualización** para tener una visión clara del futuro de la organización y de las metas a alcanzar para llegar a él.
7. **Capacidad de predecir el futuro** en función de los hechos del presente y del pasado. Tiene un componente ético de responsabilidad sobre posibles errores cometidos al no anticipar lo que de forma razonable se podía esperar que sucediese y haber actuado en consecuencia.
8. **Aceptación de la responsabilidad** que implica dirigir una organización o parte de ella y a las personas que en ella prestan sus servicios.
9. **Compromiso** con el desarrollo de los profesionales.
10. **Habilidad** para facilitar la creación de un sentimiento de comunidad que permita a sus integrantes identificarse con unos valores y sentirse conectados entre ellos, mientras se respeta su individualidad para aportar lo mejor de cada uno.

El liderazgo basado en la construcción de confianza y credibilidad

En los sistemas organizacionales las personas invierten su disposición y generan compromiso cuando un jefe es creíble y genera confianza. Ambos, credibilidad y confianza son los cimientos psicológicos del liderazgo, y desde allí se hace necesario profundizar en ambos conceptos.

En cuanto a la credibilidad, se trata de una dimensión en el liderazgo que involucra aspectos técnicos y políticos, pero también factores éticos y filosóficos, lo cual hace difícil su localización en la acción.

Leonardo Schvarstein, en su libro “diseño de organizaciones: tensiones y paradojas” establece un grupo de proposiciones que facilitan precisar la importancia del concepto de credibilidad:

1. **Establece que la credibilidad se da en una relación** y siguiendo la teoría de las 3 D de Enrique Pichón Riviere, define la existencia de vínculos entre personas que son depositantes, que es quien otorga la credibilidad y un depositario que es quien la conquista, quien debe ganarse la credibilidad del depositante, y donde lo depositado es la confianza. La credibilidad surge entonces en el caso en el caso de que se cumplan las expectativas, con la generación de confianza del depositario en relación al depositante.

El liderazgo es una práctica que para ser efectiva depende de los comportamientos de quien conduce, y de la coherencia en la secuencia de comportamientos. El autor advierte que cuando en una organización no se genera credibilidad y confianza, lo que surge es la impostura. Parafraseando al autor: “una organización sin líderes creíbles es una organización de impostores”.

2. **La credibilidad es una promesa del depositario**, que media entre los integrantes de la relación. El depositario promete en forma explícita o implícita que cumplirá con las expectativas, y por lo tanto merece la confianza del depositante. Los Líderes son depositarios de las expectativas, las ilusiones y los deseos de los depositantes encarnados en sus seguidores. Esta dimensión remite al fenómeno del contrato psicológico, que desarrollaré en un apartado especial.

3. **La credibilidad es la consecuencia de un proceso**. El autor refiere a una relación que transcurre en un espacio de tiempo, donde al comienzo puede haber un “cheque en blanco” previo, sostenido en la experiencia del depositante y en los antecedentes del depositario. Después las acciones del depositario serán permanentemente evaluadas por el depositante, que permitirían ratificar o no la confianza inicial depositada. Todo líder tiene sus primeros “100 días de gobierno” donde se generan las bases para la creación de confianza. Luego de pasado ese período las acciones y los comportamientos del líder son puestos “bajo la lupa” siendo examinado su grado de credibilidad. La credibilidad entonces no es un punto de llegada “fundido en bronce”.

4. **La credibilidad está en la mirada del observador.** Al desenvolverse en el interior de un vínculo, la credibilidad está sujeta a las percepciones del depositante. En verdad es la relación toda, que queda sujeta a un entrecruzamiento perceptivo donde las imágenes, las conjeturas y la obiedad, muchas veces reemplazan a un orden más tangible, donde lo dicho y lo observado puedan ser convalidados por ambas partes del vínculo. El liderazgo es una práctica que debe trabajar permanentemente en la tensión entre “lo real y lo inferido”.
5. **La credibilidad depende de las características del depositante.** Por distintas razones en un vínculo pueden aparecer personas caracterizadas por la credulidad, aquel que está en una posición de otorgar credibilidad “casi incondicionalmente”. Y los escépticos quienes desde una perspectiva de alta desconfianza, niegan la posibilidad de existencia de una afirmación absolutamente segura. Es el que pone la situación “bajo sospecha”. Según el autor entonces, el problema de la credibilidad será mucho más complejo en un contexto de escepticismo que en uno de credibilidad. En la relación de liderazgo, quien conduce tiene “una cuenta corriente” de la credibilidad, más estrecha y debe aumentar los niveles de influencia en contextos donde predominan escépticos y pesimistas.
6. **La credibilidad requiere coherencia.** El depositante está permanentemente en la observación de la congruencia entre lo que el líder afirma que piensa, se escucha que dice y se observa que hace. La ruptura en algún eslabón de esta cadena, inmediatamente genera una merma en la credibilidad y toda observación de fenómenos sociales, políticos y organizacionales, muestra que es reducida la capacidad de tolerancia de los liderados frente a esta disrupción, lo que hace difícil la recuperación de la consistencia original en la que se dio la credibilidad.
7. **La credibilidad es un atributo asignable a diferentes niveles de recursividad**

Schvarstein afirma que desde una perspectiva organizacional, la credibilidad en tanto atributo puede referirse a cuatro niveles: la persona, el personaje en el rol, el grupo o sector y la organización en su conjunto

La credibilidad aparece en primer lugar como un atributo de la persona, Un líder puede ser creíble más allá de integrar una organización no creíble.

En segundo lugar, es necesario considerar que la credibilidad puede ser el resultado de una persona desempeñando un rol. Un líder puede ser creíble no tanto como persona, sino en la manera que desempeña su rol.

En tercer lugar aparece la credibilidad atribuida a un grupo o sector. En una organización “un líder de un área de producción puede tener más credibilidad que un líder de un área de ventas, o viceversa”

Por último se puede considerar que una organización puede no ser creíble en general, si lo son las personas en el rol que desempeñan.

8. La credibilidad en la organización implica una relación mediatizada

Las jefaturas en una organización tienen el rol de mediatizar la relación entre la organización y las personas que trabajan en ella. El rol incluye responsabilidades múltiples: trabajar de conector entre la estrategia y la operación, oficiar de traductor y explicitador del contrato psicológico, el facilitador de la identificación positiva entre la organización y sus trabajadores.

9. El otorgamiento de credibilidad no implica la adhesión a valores considerados positivos o negativos por el depositante

Transcribo textual al autor: “la mafia es una organización creíble. La credibilidad no implica adherir a valores positivos. Lo peor puede ser creíble” En este sentido me permito una licencia: el pensar que en la argentina durante muchos años escuchamos esa lánguida justificación que expresaba: “roban pero hacen”. La credibilidad a pesar de la existencia de valores no compartidos. Aquí la credibilidad se juega dentro de “un contexto de significación”. A veces la tolerancia a “comportamientos ambiguos” de un líder, se generan cuando el liderazgo preserva la satisfacción de una necesidad sentida como importante para un conjunto de personas (por ejemplo una ciudadanía que coloca en el primer lugar de sus valores, el ingreso económico y la capacidad de consumo, antes que la integridad de sus líderes)

10. La credibilidad resulta de la acción colectiva de la organización

La credibilidad de un líder no trasciende por sí sola, a la organización en su conjunto. Este fenómeno es propio de ámbitos organizacionales, donde conviven conjuntos de líderes que ocupan distintas posiciones.

El papel de la confianza y su relación con la credibilidad

Rafael Echeverría (responsable intelectual del enfoque sobre Ontología del Lenguaje) en su libro: la empresa emergente refiere a que la confianza es el fundamento de toda relación social que no esté sustentada en la fuerza. De todas maneras, alude necesariamente, a que una relación fundada en la confianza no necesariamente es una relación entre iguales. En las organizaciones por ejemplo, las relaciones de poder sostenidas en encuadres jerárquicos, son asimétricas en razón de cómo está distribuido el poder. Pero el autor aclara que en este caso, el fundamento del poder es distinto, ya que en una relación líder – liderado el poder se ejerce por autoridad, legitimado por la gente y no recurriendo a la fuerza. Es decir que cuando el fundamento del poder es la autoridad, quienes lo ejercen lo reciben de aquellos sobre los cuales ese mismo poder se aplica. La autoridad en este caso es el resultado de un proceso reverberante.

El autor cita a Niklas Luhmann (sociólogo de origen alemán) cuando indica que la confianza tiene un enorme papel a la hora de reducir la incertidumbre y la complejidad, mitigando el margen de todas las cosas de la realidad, de las cosas que podrían pasar y produce un sentido de mayor certeza frente al futuro. Esto es, si la confianza opera en la reducción de factores como el miedo, la desesperanza, la incertidumbre y la complejidad, se convierte en un requerimiento indispensable para la acción. Es muy observable en el campo organizacional, el efecto de la confianza constituida en un recurso para transformar procesos, creencias, modelos de gestión y la acción de la desconfianza precipitando comportamientos más ligados a la preservación de lo existente y a la conservación de aquellos aspectos que funcionan tradicionalmente en la organización.

En las Organizaciones, la confianza resulta ser también un fenómeno comportamental que proviene del “dominio de competencia” con fuerte influencia sobre “el dominio de acción”. Un líder considerado como poseedor de conocimientos, saberes y experiencias considerados valiosos, resulta ser el depositario de confianza, toda vez que la riqueza de esos recursos sea transferida generosamente a otros. La percepción de poder crecer y desarrollarse en una organización laboral, va de la mano de las certezas que generan los líderes, cuando se “desprenden de lo adquirido” y pueden transferirlo incondicionalmente a quienes aprenden de ello.

La dimensión política del Liderazgo

Considerar el rol de un jefe como un papel que se juega en una dimensión política de 360º, donde cada acción, cada comportamiento, cada decisión y cada silencio, generan en el contexto más cercano, un grado de impacto que puede ser positivo o negativo. Implica el despliegue de “una inteligencia social” que opera sobre el reconocimiento de cuáles son las redes de influencia, en las que está inserto el rol de un líder. La identificación de “personajes clave” y de “grupos de interés” que pueden influir facilitando o restringiendo el rol de conducción, configura una condición donde un líder opera con “registro de contexto”, pudiendo a partir de allí encauzar acciones y comportamientos, que le den efectividad a los procesos que dirige.

El liderazgo como un acto de conciencia

Concebir al liderazgo como “un acto de conciencia”, comprender que la efectividad en el ejercicio de la conducción, depende básicamente de una brújula llamada feedback. Quedar atrapado en la imagen que un jefe se construye sobre sí mismo, es una invitación a la ceguera y la oscuridad. Plantearse con cierta frecuencia inquietudes y acciones que permitan establecer la diferencia entre “como me veo como jefe”, “como creo que me ven los demás” y “como me ven realmente”, es una práctica saludable que ayuda a no quedarse cautivado por “nuestros propios espejismos”, y nos proporciona una imagen algo más objetiva de nuestro accionar. Conducir personas en una organización no está dissociado de

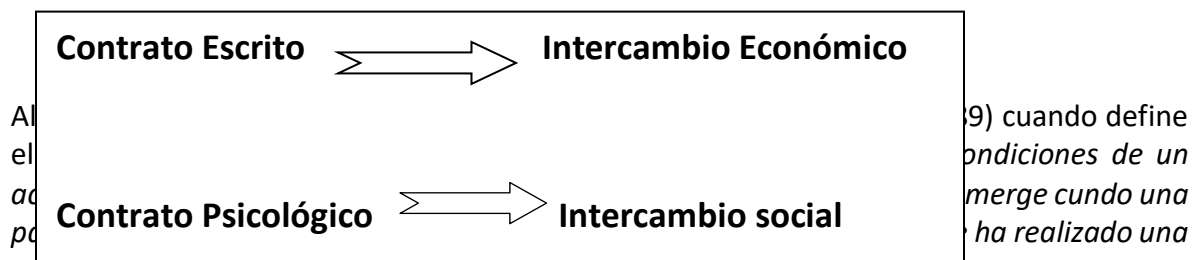
la capacidad de conducir nuestras propias vidas. El liderazgo siempre arranca siendo, liderazgo personal.

El liderazgo y la gestión del contrato psicológico

La conceptualización del fenómeno de contrato psicológico se puede encontrar originalmente, en la obra de Chris Argyris (Psicólogo americano, profesor emérito de la Universidad de Harvard) en su obra *“Understanding Organizational Behaviour (1960)”*, donde introdujo una primera aproximación al concepto para referirse a las condiciones que caracterizan las relaciones entre líderes y colaboradores en una organización laboral, en términos de interjuegos de expectativas. Argyris alude a “la percepción de ambas partes en la relación laboral y de la organización de obligaciones reciprocas de carácter implícito, dentro del proceso vincular – social entre las personas y la organización”

No obstante fue Martin Levinson (psicólogo organizacional) quien en su libro *Men, management and mental health (1962)*, refiere a “el producto en gran parte implícito y tácito de expectativas mutuas, que frecuentemente antecede a las relaciones de trabajo”. Levinson indica que este fenómeno de configuración reciproca, es crítico para generar la integración de las personas a la organización, y para la obtención de niveles de satisfacción y de salud mental de los trabajadores. A su vez se identifica también en la obra de Edgar Schein (psicólogo americano, representante de la corriente de desarrollo organizacional) particularmente en su libro *“Organizational Psychology” (1965)* un desarrollo más acabado del concepto cuando lo menciona como: “un conjunto de expectativas reciprocas, muchas de carácter inconsciente, que operan en todo momento entre las personas y la organización y que se constituye en un poderoso determinante de las conductas en las organizaciones, a pesar de que no aparece escrito en parte alguna”

Otros autores como J.P Kotter en su artículo *“el contrato psicológico”* (Harvard Business Review – 1973) o D. A. Kolb en la segunda edición de la obra *“Psicología de las Organizaciones”. Volumen II: Experiencias (1974)* desarrollan más agudamente la influencia del fenómeno, y lo desmarcan de los contratos jurídicos entre las personas y las organizaciones donde se explicitan con toda claridad, el conjunto de derechos y obligaciones que existen entre las partes, y que se protocolizan en un acuerdo escrito.



contribución y en consecuencia, se ha creado una obligación de proporcionar beneficios futuros”

También Robinson (1996) amplía el concepto y le da un fundamento más asociado a un proceso mental en juego: *“los contratos psicológicos, que comprenden obligaciones percibidas, deben distinguirse de las expectativas, las cuales son creencias generales mantenidas por los empleados acerca de lo que esperan encontrar en su trabajo y en la organización. Estas expectativas proceden de una amplia variedad de fuentes: la experiencia pasada, las normas sociales, las observaciones de amigos y compañeros de trabajo, etc. Por el contrario, los contratos psicológicos entrañan creencias acerca de lo que los empleados creen que tienen derecho a recibir, o deberían recibir, puesto que perciben que su empleador les ha comunicado algún tipo de promesas al respecto. Así, solo aquellas expectativas que emanan de promesas del empleador, implícitas o explícitas, percibidas por el empleado, forman parte del contrato psicológico. Aunque los contratos psicológicos producen ciertas expectativas, no todas las expectativas emanan de promesas percibidas, y las expectativas pueden existir en ausencia de promesas percibidas o de contratos tangibles”*

Estas referencias tienen una gran importancia al pensar en los focos operativos de la práctica de liderazgo. Lo que debería ser “filtrado” en un proceso de Selección de Personal, además de evaluarse allí capacidades, experiencias, y niveles de formación, aparece en el radio de influencia de un jefe cuando el colaborador ya forma parte del sistema organizacional. Esto implica que de quien se espera una respuesta sobre la satisfacción del contrato psicológico, es del jefe inmediato.

Aunque pueda considerarse que cada contrato psicológico es de carácter individual y único, pudiendo alcanzar seguramente un ilimitado número de formatos, dado que cada organización y cada trabajador tienen una manera particular y propia de expresar e interpretar los términos del contrato, invariablemente se percibe que es el jefe directo el que “debe pagar el contrato psicológico”.

La presencia de este proceso psicosocial cobra una magnitud intensa, en la relación jefe – colaborador y por estos tiempos, se considera una verdadera capacidad de liderazgo el hecho de: blanquear, decodificar, comprender, explicitar, depurar y actualizar el contrato psicológico de los trabajadores a cargo.

Hace falta también considerar que el contrato psicológico es un fenómeno social que es evidenciable en toda relación humana. En todo agrupamiento humano: parejas, familias, núcleos de amigos, equipos laborales, ciudadanías, se hace notoria la brecha que existe entre las expectativas generadas y la realidad. Tal vez sea útil considerar como funciona en los procesos mentales relacionales, el mecanismo de “la idealización”: *proceso psíquico en virtud del cual se llevan a la perfección las cualidades y el valor del objeto*” – (Diccionario de Psicoanálisis – Laplanche y Pontalis) al que considero fundante del fenómeno del contrato psicológico.

Actualmente el afrontamiento del contrato psicológico o de expectativas, forma parte de los mapas sobre gestión de desempeño en muchas organizaciones, y exige a las mismas implementar adecuados entrenamientos de sus líderes, con el fin de hacer visible un fenómeno que si no se lo traspasara, podría ocasionar tensiones, conflictos y malos entendidos, con el consecuente impacto sobre el clima laboral.

1.4. El liderazgo como construcción de autoridad: el poder legitimado.

Hay muchos fenómenos en torno a la práctica del liderazgo, que fueron sistemáticamente erradicados de los programas en las escuelas de negocios, en los desarrollos de las academias universitarias y en la literatura gerencial, y el más importante es el fenómeno del poder. La dimensión del poder es extremadamente importante para comprender los fenómenos de liderazgo en las organizaciones, y su deliberada ignorancia es proporcional a la gravitación que tiene en las relaciones laborales.

En la doctrina política, el poder aparece relacionado con la capacidad de un grupo de personas, de imponer determinadas conductas a otras personas, aún contra la voluntad de estas. Un recurso físico o psicológico que puede expandir o restringir el margen de maniobra de comportamientos humanos.

La mayoría de los enfoques conocidos coinciden en que el poder como fenómeno tiene las siguientes características, que fueron precisamente reunidas por el profesor Alberto Montbrun de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina:

La de ser una relación social o una relación entre personas, es decir que el poder es siempre un fenómeno vincular de carácter grupal y social.

Que se trate de una relación asimétrica, en la cual se observa una persona que manda y una que obedece y en tal sentido la relación tiene una fuerte unidireccionalidad.

Que también hay coincidencia en los autores clásicos en señalar que en la vida social el poder ha sido visto como la posibilidad de imponer la voluntad propia a los demás a través de algún medio específico: el conocimiento, la inteligencia, la fuerza, la riqueza, el dogma o cualquier factor que sirva para impulsar o constreñir otros a hacer lo que en otras circunstancias no harían. Es interesante como todos los enfoques, se dirigen a pensar el poder como una fuerza que opera sobre la voluntad humana.

Así mismo se reconoce en general que la obediencia tiene matices que van desde las respuestas basadas en la convicción de la legitimidad del mandato o de la conveniencia en consentirlo hasta la percepción de una amenaza en caso de desobediencia o directamente el puro acatamiento forzado.

Abraham Zalesnik, profesor emérito de la cátedra Konosuke Matsushita en Liderazgo de la Harvard Business School de Boston, considera que *“el liderazgo requiere inevitablemente del uso del poder para influir en el pensamiento y la conducta de otras personas”*. Pero advierte sobre el riesgo de confundir las bases y los propósitos del liderazgo, con el del uso utilitario del poder que profesan la mayoría de las teorías de management.

Zalesnik afirma también que: *“una cultura gerencial enfatiza la racionalidad y el control. Ya sea que sus energías se orienten hacia metas, recursos, estructuras de la organización o personas, un gerente es una persona que resuelve problemas. El gerente pregunta: cuales son los problemas que hay que resolver y cuáles son las mejores formas de lograr resultados para que la gente siga contribuyendo a esta organización?. Desde esta perspectiva, el liderazgo es simplemente un esfuerzo práctico para encaminar los asuntos y para cumplir con su cometido, un gerente necesita que muchas personas operen eficientemente en sus distintos niveles de jerárquicos. Ser gerente no requiere genio, ni heroísmo, sino mas bien perseverancia, determinación, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica, y quizás lo más importante, tolerancia y buena voluntad”*

Algunos autores como Myriam Revault d’Allones (*el poder en sus comienzos: ensayo sobre la autoridad*) sugieren la necesidad de reconsiderar de manera rigurosa la distinción entre autoridad y poder, y preguntarse si la autoridad no es, como a menudo se oye decir, tan solo ese suplemento que modifica la naturaleza de la dominación.

Para la autora citada, es menester formular la siguiente pregunta: ¿Qué distingue a la autoridad de los otros poderes de imposición? ¿Qué diferencia a la autoridad de la coacción o la fuerza?

Y a la manera de una serie de respuestas posibles introduce la idea acerca de la autoridad como una suerte de poder que implica de manera contingente, la existencia de una cuota de reconocimiento. La autoridad se presentaría entonces como una propiedad o atributo de un poder legítimo.

Hans Georg Gadamer en su texto *“Verdad y método”* (1976), arriba a conclusiones similares cuando afirma: *“el fundamento ultimo de la autoridad reside en un acto de aceptación y de reconocimiento, y no en un acto de sumisión y abdicación de la razón. Reconocemos que el otro es superior a nosotros en juicio y perspicacia, que su juicio nos aventaja, que tiene preeminencia sobre el nuestro. Del mismo modo, la autoridad no se concede exactamente, sino que se adquiere y debe ser adquirida necesariamente por quienquiera que aspire a ella. Descansa sobre un acto de la razón misma que, consciente de sus límites, otorga a otros una perspicacia mayor. Comprendida así en su verdadero sentido, la autoridad no tiene nada que ver con la obediencia ciega a un orden dado, sino que se basa en el reconocimiento”*

Tal vez sea Max Weber, el filosofo alemán reconocido como baluarte intelectual de la sociología moderna, el que permita cerrar el círculo virtuoso de la idea de autoridad, cuando afirma desde su enfoque relacional del poder, que para explicarlo como fenómeno, se hace

necesario algún tipo de razón que lo legitime, y la expresión más acabada de esa legitimación, la encuentra Weber en el concepto de autoridad, como poder legitimado.

En este encuadre ideológico encuentra el Liderazgo su razón de ser. Al incluir el uso del poder, esta práctica representa un comportamiento que se transforma en autoridad cuando encuentra su legitimación en el reconocimiento de los seguidores. Es aún hoy objeto de análisis y de investigación, como el orden jerárquico de las organizaciones, puede incluir modelos de poder basados en la autoridad. Quizás la idea del Liderazgo organizacional nos obligue a pensar en la implementación de una forma alternativa de gestionar poder.

1.5. Principales enfoques sobre Liderazgo.

Enfoques clásicos sobre Liderazgo

a. Teorías basadas en las características

Estas teorías intentan diferenciar a quienes son líderes de quienes no lo son, a partir de la posesión de cualidades personales. Una serie de atributos de personalidad, de tipo social, interpersonal, físicos, intelectuales o emocionales, definen la presencia de un liderazgo en cualquier contexto. Este modo de pensar el liderazgo explicitaba que la presencia de rasgos como: el carisma, la extroversión, el entusiasmo, el coraje, la empatía, constituían condiciones suficientes para considerar a una persona como líder.

En general este marco de referencia, siempre generó confusiones y dificultades para entender su practicidad en el mundo de las organizaciones. La teoría de los rasgos dio lugar a exacerbaciones en las expectativas con respecto a los comportamientos de un líder, y el liderazgo de este modo comenzó a asimilarse a episodios épicos, epopeyas y actos heroicos generados por personas extraordinarias, más cerca de un personaje de comics o de un semidios, y muy lejos de los simples jefes de una oficina administrativa, de un supervisor de una línea de producción en una planta industrial o de un gerente de un local de servicios.

La comparación con personajes trascendentes de la historia o la identificación forzada con figuras del arte y el deporte, coloca muchas veces a un jefe de una organización frente a un horizonte de llegada inalcanzable.

Este enfoque también fue funcional a debates que se produjeron sobre la condición de líder, como una capacidad innata y adquirida o como un conjunto de cualidades a desarrollar. La “versión genética” del liderazgo fue una de las tantas discusiones que diluyó el “verdadero ojo de la tormenta” del liderazgo, que se refleja en el uso del poder y los modelos que lo representan.

La teoría de las características se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca de liderazgo. Este marco explicativo del liderazgo comenzó ser blanco de las críticas, cuando se observó que el liderazgo se despliega en una relación dialéctica con el contexto en el que se desarrolla, y que no puede ser considerado “un instrumento portátil” aplicable a cualquier situación.

Los estudios más rigurosos y conocidos sobre esta teoría se individualizan en las investigaciones de la Ohio State University, y los aportes de la Universidad de Michigan. El clásico enfoque de Blacke y Mouton sobre “el grid de liderazgo” revelador de estilos de liderazgo orientados a las personas, o a las tareas, son considerados como las contribuciones más valiosas del modelo de características.

b. Teorías basadas en las contingencias

Estos modelos toman el marco de referencia los estudios originales de Kurt Lewin, psicólogo americano referenciado como uno de los mayores exponentes de la psicología social americana, sobre todo los postulados referidos al comportamiento como resultante de la relación entre las personas y el medio ambiente.

Los enfoques situacionales tienen hoy una extendida vigencia en la comprensión de los fenómenos de liderazgo y reconocen como sus mayores exponentes al modelo de contingencia de Flieder, la teoría del camino-meta de Robert House y el enfoque de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. La impronta de este modelo se ha instalado en la mayoría de las organizaciones públicas y privadas del mundo, y se considera que sus elementos básicos han sido transferidos a través de programas de capacitación, a más de un millón de gerentes y jefes en todo el planeta.

El modelo de Liderazgo situacional

Los dos ejes principales de este enfoque, se reconocen en la relación que se genera entre los niveles de madurez de los trabajadores frente a una tarea determinada (madurez laboral, no cronológica ni biológica) y el estilo de liderazgo que un jefe debe adoptar para contribuir al desarrollo y al desempeño de las personas que tiene bajo su responsabilidad. El modelo establece además que el líder en este proceso de desarrollo de la madurez de sus trabajadores, tiene la posibilidad de utilizar un alto/bajo comportamiento laboral aplicado sobre la tarea y un alto/bajo comportamiento de apoyo, aplicado sobre la seguridad y la confianza del colaborador, para realizar su tarea.

Los autores consideran que es posible identificar cuatro niveles de madurez y cuatro estilos de liderazgo asociados

1. Un nivel inicial el del “principiante entusiasta” **un trabajador con alto entusiasmo y baja capacidad**. Este perfil de trabajadores puede ser observable en gente que recién se incorpora a una organización, pasantes, jóvenes profesionales, nuevos empleados, que ingresan a la organización con “un fuerte estado de idealización” en relación a las posibilidades que tendrán trabajando para ella.

Se trata en su mayoría de personas jóvenes que recién egresados de un sistema de educación formal, traen consigo una matriz de certificación profesional, pero aún no han podido constituir su identidad laboral y profesional. El enfoque sugiere que **el estilo de Liderazgo adecuado es el directivo**, un jefe que aplica más comportamiento laboral orientado a que el trabajador aprenda a realizar la tarea, y poco comportamiento de apoyo. El jefe aquí establece los primeros parámetros para la acción, promueve acciones para que el trabajador se familiarice con su tarea, que conozca las expectativas de la organización sobre su desempeño, que conozca sus objetivos y cuáles serán los niveles de reporte requeridos. En esta etapa los autores enfatizan, que los niveles decisorios sobre la tarea del colaborador los tiene discrecionalmente el jefe. Es una etapa de aprendizaje básico sobre una tarea, desde una perspectiva técnica y procedimental.

2. El segundo nivel de madurez explicitado por los autores, es el representado por la metáfora: **“el aprendiz desilusionado”**. En esta etapa se espera observar un trabajador que “rompió el estado de encantamiento con la organización” y presenta bajo entusiasmo y baja capacidad sobre la tarea. Hersey y Blanchard señalan que esta constituye la etapa más crítica de la relación entre el trabajador y la organización, apareciendo en toda su plenitud la realidad del trabajo con sus alcances, sus límites, sus verdaderas posibilidades, y cuáles son los esfuerzos requeridos para progresar dentro de la estructura organizacional.

En este nivel el modelo sugiere la adopción de **un estilo explicativo y cercano**, que aplique alto comportamiento laboral y alto comportamiento de apoyo. En esta etapa los requerimientos del trabajador se observan en: la necesidad de seguir comprendiendo cuales son los objetivos de su tarea y como estos impactan desde los resultados, sobre los logros del área y de la organización. También en la necesidad de entender la justificación del porque las tareas tienen una lógica instrumental, la necesidad de recibir feedback sobre desempeño y reconocimiento por los pequeños logros conseguidos. En este nivel las decisiones sobre la tarea del trabajador quedan en la órbita del jefe, pero el modelo sugiere comenzar a abrir

espacios conversacionales donde quien conduce el proceso abra la participación del trabajador sobre “él como hacer”. Aquí la pregunta sería, “como lo harías vos?”

3. En la tercera etapa es observable un colaborador cuyo nivel de desarrollo es nítido y que podría denominarse: ***nivel de madurez del trabajador con compromiso relativo y variable***. Esto supone un colaborador con alta capacidad y bajo compromiso, que aún presenta dudas sobre la conveniencia de trabajar en la organización y que se mueve con incertidumbres en relación al futuro en lo concerniente a su carrera profesional, su potencial de desarrollo y sus posibilidades de crecimiento futuro. En esta etapa el modelo sugiere un líder que provea ***alto comportamiento en apoyo y bajo comportamiento laboral***. Alguien que desde el lugar de dirección, siga dando feedback sobre la calidad de la tarea del trabajador, reconozca los logros, y genere conversaciones sobre desarrollo y desempeño, para permitirle entender el sentido de su tarea y el valor de su realización. Es en esta etapa donde se produce el punto de inflexión entre la organización, el jefe y el trabajador, relacionado con la construcción de los sentidos de pertenencia e identidad laboral, y la identificación del trabajador con el producto de su trabajo y con las metas de la organización. En esta etapa comienzan los primeros procesos de asunción de responsabilidades y la posibilidad por parte del trabajador, de ir apropiándose parcialmente de su tarea.
4. En la cuarta y última etapa del proceso de desarrollo de la madurez del trabajador, se observa una persona que alcanza un nivel promisorio de capacidad y compromiso, hecho que le permite ocupar lugares de mayor responsabilidad pudiendo considerarlo como ***“un trabajador con nivel de autonomía”***

Este colaborador presenta comportamientos y capacidades que lo habilitan a tomar decisiones sobre su tarea, a diagnosticar problemas y generar acciones de mejora, que puede pensar en su hacer apropiándose del producto de lo que realiza y que conoce el destino de sus esfuerzos. Entiende el impacto de sus acciones y se hace cargo de la calidad de los resultados inmediatos. El modelo sugiere un estilo de liderazgo bajo en comportamiento laboral y bajo en comportamiento de apoyo, caracterizándose por funcionar con un estilo de coach, reforzando el esfuerzo y las capacidades del trabajador, y acompañándolo en la revisión crítica de su tarea y en la ampliación de las posibilidades de mejora sobre su quehacer. El estilo de liderazgo se define como ***“estilo de delegación”***. Este estilo transfiere las responsabilidades primarias sobre la tarea, cuotas de empoderamiento y sentido de corresponsabilidad. El trabajador se hace responsable de los resultados de la tarea

frente a su jefe. El jefe se hace responsable de los resultados del trabajador, frente a la organización.

Niveles de madurez del trabajador	Estilo recomendado del líder
1. Baja capacidad. Alto entusiasmo	Directivo. Alto comportamiento laboral. Bajo comportamiento en apoyo.
2. Baja capacidad. Bajo compromiso	Apuntalador. Cercano. Alto comportamiento laboral. Alto comportamiento de apoyo
3. Alta Capacidad. Bajo compromiso	Participativo. Bajo comportamiento laboral. Alto comportamiento de apoyo
4. Alta capacidad. Alto compromiso	Delegador. Bajo comportamiento laboral. Bajo comportamiento de apoyo.

El modelo es básico y sencillo, acentúa un factor de contingencia importante y coloca al líder en un rol activo y determinante del desempeño y desarrollo de un trabajador. A pesar de ser un enfoque netamente prescriptivo, encierra un modelo de trabajador cercano a la teoría X de Mc. Gregor, y permite organizar las acciones de supervisión en una secuencia sistemática y verosímil.

Enfoques contemporáneos

El modelo de Liderazgo de Kouzes y Posner

Los autores fundan un enfoque sobre Liderazgo que tiene su origen en 1983, a partir de un proceso de investigación cuyo propósito era conocer que hacía la gente cuando daba lo mejor de sí misma para conducir a los demás. Los autores partieron de una base concreta, intentar descubrir las mejores prácticas de liderazgo, entrevistando gente corriente para que describieran sus experiencias y así encontrar un patrón de resultados positivos, que reflejaran una práctica de liderazgo efectiva.

El estudio consta de treinta y ocho preguntas entre las que se incluyen:

- Quien inició el proyecto?
- En qué medida se sentía usted preparado para la experiencia?

- Que técnicas y estrategias especiales utilizó para comprometer a otras personas en el proyecto?
- Como describiría el carácter de la experiencia?
- Que aprendió sobre liderazgo a partir de esta experiencia?

El estudio atravesó casos de directivos pertenecientes a niveles de conducción intermedios y superiores, tanto del sector público y privado, incluyendo líderes comunitarios, estudiantiles, eclesiásticos, gubernamentales, más un grupo representativo de personas que no ocupaban posiciones directivas.

La indagación alcanzó una muestra de más de 10.000 líderes y alrededor de 50.000 liderados, en organizaciones de más de 20 países del mundo, lo que permitió progresivamente ir construyendo un inventario de prácticas de liderazgo, en el cual se sistematizaron un conjunto de comportamientos asociados a buenas prácticas de conducción.

Al analizar los autores el proceso dinámico del liderazgo aplicado en situaciones de la realidad, mediante el análisis de casos y encuestas, pudieron identificar cinco prácticas fundamentales que representaban acciones a través de las cuales se obtenían resultados que superaban las expectativas.

Las prácticas observadas terminaron siendo cinco:

a. Desafiar el proceso

Los autores describen esta práctica definiendo que los líderes investigados eran pioneros, personas dispuestas a trabajar más allá de lo establecido y pudiendo poner en tela de juicio “como se hacen las cosas ahora”. Están orientados a asumir riesgos, para innovar y experimentar con miras a encontrar nuevas y mejores formas de hacer las cosas

b. Inspirar una visión compartida

Esta práctica es definida por los autores como la puesta en acción de una capacidad, que les permite observar más allá del horizonte del tiempo, pudiendo construir un proyecto a futuro en el cual los destinatarios del liderazgo se sientan representados y les provoque interés para asumir el compromiso de trabajar para esos propósitos compartidos. Kozner y Pouses afirman que la condición para conducir desde esta práctica, es conocer a las personas lideradas, hablar su lenguaje, preocuparse por sus

intereses, pudiendo conocer sus sueños, esperanzas, aspiraciones, visiones personales y valores. Sostienen en este sentido que el Liderazgo es un dialogo, no un monologo.

c. Habilitar a otros para actuar

Esta práctica explica que las formas de conducir propias de los modelos industriales y burocráticos tradicionales, resultan insuficientes hoy para pensar y actuar sobre nuevas realidades. Se trata de pensar entonces en un nuevo trabajador, un nuevo ciudadano, al que se le otorga la información, los aprendizajes, la confianza y la responsabilidad para que puedan tomar decisiones. Los autores definen esta capacidad como una acción desde la cual habilitan a otros para actuar, no acaparan el poder sino que lo entregan, entendiendo que las personas cuando tienen más albedrío, más autoridad e información, es mucho más probable que inviertan sus energías para producir resultados inusitados. Esta práctica es la expresión del Liderazgo basado en la confianza, y no en el control. Es la idea que define a un trabajador como alguien competente, satisfecho con su trabajo y con capacidad contributiva, cuando opera sobre procesos laborales donde puede apropiarse de su tarea, pensarla, diagnosticar problemas, encontrar mejoras, y sentir que su trabajo encuentra significado individual y con otros.

d. Servir de modelo

Esta dimensión del liderazgo expresa a los líderes que dan el ejemplo y generan compromiso a través de actitudes simples y cotidianas, creando progreso, compromiso y bienestar en el entorno que lideran. Refiere a aquellos conductores que no hacen uso del poder jerárquico, que se proponen darle una dirección al trabajo de las personas, brindando feedback sobre su desempeño, desarrollando capacidades, contribuyendo a la mejora del desempeño de los trabajadores a cargo y primordialmente conduciendo desde un marco axiológico, donde los valores están sostenidos en cimientos éticos en cuanto a la dignidad, la salud, el desarrollo y el bienestar de las personas que trabajan.

e. Brindar aliento

Esta práctica refiere a comportamientos orientados a generar en los trabajadores sentido de la utilidad de su trabajo, conciencia del valor que generan y el impacto de lo que hacen. Que conducen reconociendo y recompensando los buenos desempeños y que se preocupan por mejorar las capacidades y los niveles de satisfacción de la gente a cargo. Esta dimensión de liderazgo refleja la orientación al reconocimiento del esfuerzo y de los resultados obtenidos.

Los compromisos del liderazgo

Los autores analizan también, que junto a estas cinco prácticas existen conductas que pueden servir como base para aprender a conducir. Este conjunto de compromisos fue definido teniendo en cuenta las encuestas que fueron tomadas a personas lideradas, sobre todo a partir de las preguntas: que buscan las personas de sus líderes y que características destacan de ellos, como las más importantes?. Que necesitan las personas de sus líderes y porque estarían dispuestos a seguirlos

Prácticas	Compromisos
Desafiar el proceso	1. Salir a la búsqueda de oportunidades que presenten el desafío de cambiar, crecer innovar y mejorar. 2. Experimentar, correr riesgos y aprender de los errores que se producen
Inspirar una visión compartida	3. Imaginar un futuro edificante y ennoblecedor 4. Reunir a otros en torno a una visión común, apelando a sus valores, intereses, esperanzas y sueños
Habilitar a otros para actuar	5. Fomentar la colaboración mediante la promoción de metas cooperativas y a generación de confianza 6. Fortalecer a las personas mediante la cesión de poder, la posibilidad de elección, el desarrollo de las capacidades, la adjudicación de tareas críticas y desafiantes, el ofrecimiento de apoyo.
Servir de modelo	7. Dar el ejemplo, comportándose de forma coherente con los valores compartidos. Ser congruente entre lo que piensan, dicen y hacen. 8. Obtener pequeños triunfos que promuevan el progreso firme y generen compromiso.
Brindar aliento	9. Reconocer las contribuciones individuales al éxito de cualquier proyecto. 10. Celebrar los logros del equipo en forma regular

Modelo de liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz

Desde el año 1994, Heifetz (*el autor es médico y músico profesional, se licenció en la facultad de medicina de Harvard y en la Facultad Kennedy de Harvard. Es director y fundador del Cambridge Leadership Associates y docente y asesor de empresas, gobiernos y organizaciones comunitarias y filantrópicas en todo el mundo*) desarrolló su enfoque, poniendo el foco sobre el concepto de Liderazgo adaptativo, entendido como la práctica de movilizar a las personas para que afronten desafíos difíciles y prosperen. Un sentido del progreso que incluiría a todos los actores y

grupos de interés que conviven en contextos sociales u organizacionales, y que tendría su cimiento en la idea de cambio continuo. Cambios de tipo adaptativos de carácter exitosos, que se basan en el pasado y se proyectan hacia el futuro. También un sentido del progreso, donde el desafío del liderazgo adaptativo es lograr que las personas identifiquen que aspectos del patrimonio de la sociedad, comunidad u organización son imprescindibles conservar y que aspectos son necesarios desprender. Para Heifetz, en consecuencia, las adaptaciones exitosas son el resultado de un fino equilibrio entre “fuerzas conservadoras y fuerzas progresistas”

Para el autor, quienes desean liderar el cambio adaptativo necesitan una mentalidad experimental, que les permita poner en tela de juicio los supuestos previos sobre las cosas de la realidad, y sostener un estilo crítico que pueda cuestionar el status quo de la realidad. En su obra “la práctica del liderazgo adaptativo” considera que “en una organización el liderazgo adaptativo construiría una cultura que valorará la diversidad de puntos de vista y que no dependerá tanto de la planificación central y de las genialidades de la elite, porque eso reduce las probabilidades de alcanzar los resultados deseados”

La diferencia entre un problema técnico y un desafío adaptativo

En su obra el autor define a su juicio cual sería uno de los principales obstáculos, para el ejercicio del liderazgo adaptativo: la confusión en el diagnóstico entre problemas técnicos y desafíos adaptativos. Heifetz sostiene que los problemas técnicos pueden ser muy complejos y de una importancia extraordinaria, pone el ejemplo de la sustitución de una válvula cardíaca defectuosa mediante cirugía, pero también enfatiza que ese problema puede resolverse mediante la aplicación del conocimiento experto y a través de sistemas, instrumentos y procesos propios de una organización o sistema social.

A lo largo de sus escritos Heifetz determina que son más críticos y menos visibles, los desafíos adaptativos que están muchas veces encerrados detrás de un problema. Esta dimensión explica que la única manera de afrontar desafíos adaptativos es diagnosticar y modificar las creencias, los supuestos básicos, los hábitos y los comportamientos rutinarios de las personas. Acciones que requieren ir más allá de cualquier conocimiento técnico – experto, para propiciar el descubrimiento de hábitos enquistados y trabajar sobre su desprendimiento, pudiendo tolerar pérdidas y generar nueva capacidad para seguir prosperando.

Matriz de diferenciación entre problemas técnicos y desafíos adaptativos

Tipo de desafío	Definición del problema	Solución	Locus de la tarea
Técnico	Preciso	Clara	Autoridad
Técnico y adaptativo	Preciso	Requiere aprendizaje	Autoridad y partes interesadas (Diagnostico conjunto)
Adaptativo	Requiere aprendizaje y tolerancia a la perdida	Requiere aprendizaje	Partes interesadas

Este aspecto de la obra de Heifetz es enriquecedor en la medida que considera “la intolerancia a la perdida”, como uno de los factores más gravitantes en los procesos de cambio social u organizacional. El autor afirma que un cambio implica siempre una pérdida real o en potencia, ya que las personas nos aferramos a lo que tenemos y resistimos de varias maneras, toda posibilidad de perder lo que consideramos valioso o seguro: hábitos, patrones mentales, disciplinas, rutinas, comportamientos standarizados.

El aporte conceptual y metodológico del enfoque de liderazgo adaptativo,

El modelo de liderazgo adaptativo pone el acento en la importancia que tiene la herramienta de diagnostico de la realidad y de los problemas que presenta. Un líder es más consistente y efectivo en tanto sea capaz de generar “una radiografía” sobre sí mismo y sobre el contexto que lidera, y recién después pueda pasar a la acción. Para el autor practicar el liderazgo incluye entonces estos dos procesos fundamentales: el diagnostico y la acción, que se despliegan en dos dimensiones: hacia el sistema social / organizativo en el que se opera y hacia uno mismo.

Se trata de poder diagnosticar lo que sucede en el contexto y generar luego soluciones a los problemas encontrados, pero también actuar sobre uno mismo en el sentido de las dificultades, desafíos y limitaciones personales. Desde esta idea el autor sugiere la potencia que tiene la perspectiva de análisis sobre uno mismo, además del contexto sistémico en el cual se interviene. Heifetz de esta manera,

recoge innumerables enfoques históricos sobre Liderazgo que se fundamentan en el Liderazgo como acto de conciencia, y en el conocimiento de los intereses y motivos que llevan a una persona en una circunstancia o contexto situacional, a ocupar un lugar de poder e influencia.

Matriz diagnóstica dos por dos

(Parte 1) Diagnostico / Sistema	(Parte 3) Acción / Sistema
(Parte 2) Diagnostico uno mismo	(Parte 4) Acción / uno mismo

El autor elabora a partir de estas premisas, una metodología donde sugiere que el proceso de diagnóstico y acción empiece con la recolección de información y con la identificación del problema (*el que*) para pasar entonces a una fase de interpretación (*el por qué*) y luego generar distintas posibilidades de acción en una serie de intervenciones sobre la sociedad, la comunidad o la organización (*él y ahora que*)

Las respuestas del liderazgo adaptativo

En su obra el autor alude a una de las claves de su posición filosófica frente a la posición de conducción, donde refiere que el liderazgo es una práctica que entraña peligros crecientes. Y los grafica a partir de **cuatro formas básicas**:

- Ser marginado:** a través de estrategias explícitas o implícitas, ser separado o excluido de la capacidad de decidir y de hacer.
- Ser desviado:** maniobras o presiones políticas para desviarlo de sus objetivos
- Ser atacado:** es una manera extrema, física o psicológica de neutralizar las acciones de liderazgo
- Ser seducido:** se trata de perder totalmente el sentido del propósito, dejando de tomar decisiones políticamente incorrectas, contra la corriente, y refugiarse en acciones que pueden encantar temporalmente a la propia facción o grupos oponentes, para generar escenarios sin conflicto, pero poco sustentables en el tiempo.

Las acciones que Heifetz imagina desde el enfoque de liderazgo adaptativo, para conjurar los peligros posibles, **se agrupan en cinco respuestas**:

1. Adquirir perspectiva

El autor asocia esta respuesta, con la implementación de acciones reflexivas e introspectivas, a las que define como: “salir del salón de baile y asomarse al balcón”. Una perspectiva crítica de la realidad y de los supuestos que explican cómo funciona su dinámica. Adquirir perspectiva implica separarse del problema, tomar distancia, desinvolucrarse transitoriamente, para poder observarlo, desmenuzarlo, entender su naturaleza y luego volver a la situación de tensión desde una mirada distinta que permita mayor capacidad de acción, sin contaminaciones producidas por interpretaciones, conclusiones sesgadas y prejuicios.

2. Pensar en clave política

El enfoque de Heifetz explicita que una de las cualidades distintivas de las personas que son más efectivas en sus acciones sobre la realidad, en el énfasis que ponen en la calidad de sus relaciones personales. Vínculos que promuevan la presencia de socios y aliados, que puedan impulsar las propias ideas y convertirse en propagadores del propósito y la causa. Sostiene también la premisa de conocer la dimensión política del rol de liderazgo, quienes son los oponentes, aquellos que circunstancialmente no adhieren a la visión y al rumbo propuesto por quien lidera. Heifetz afirma que el mito del líder como un “guerrero solitario”, es un camino seguro hacia el “suicidio heroico”

3. Orquestar el conflicto

En esta respuesta Heifetz hace hincapié en lo inevitable del conflicto como parte de la naturaleza humana. En este sentido indica que los conflictos profundos se originan en el contraste entre creencias diferentes, reafirmando que las diferencias en los puntos de vista son el motor del progreso humano. Según su postura, el desafío del liderazgo cuando se intenta generar un cambio adaptativo, no es mitigar las fuerzas del conflicto o neutralizarlas, sino en trabajar con las diferencias, las pasiones y los conflictos, de una manera que disminuya su potencial destructivo y utilice constructivamente su energía.

4. Reasignar la tarea

Significa entender que en todo emprendimiento productivo, sea social, económico, político o comunitario, el líder debe evitar ser el representante de la solución de los problemas de las personas, y de esa forma dejar de ser el blanco de las frustraciones colectivas, siendo la mejor manera de reconducirlas, el intento de delegar tareas y parte del esfuerzo en personas que puedan asumir responsabilidades y generar compromisos, por los procesos y los resultados. El liderazgo será la brújula para orientar los esfuerzos y convertirlos en resultados de significación compartida

5. Conservar la calma

Este factor refiere a la posibilidad de adoptar posiciones frente a las tensiones y los conflictos, ligadas a la regulación de las energías mentales intervinientes. Este enfoque puede ser considerado voluntarista por sus detractores, pero resalta la capacidad de aplomo y templanza que requiere una persona en el ejercicio del liderazgo, para canalizar expectativas, ilusiones y ambiciones hacia fines posibles de acuerdo a las posibilidades de la organización o la comunidad.

1.6. Desarrollo de Capacidades de Liderazgo y los desafíos hacia el futuro

Desde hace muchos años, las organizaciones fueron abandonando la cómoda idea del ADN de Liderazgo, el gen que pudiera explicar que algunas personas nacen con la virtud, el don de conducir y otros de ser conducidos. Las ideas de Aristoteles y de Taylor entre otros, marcaron a fuego la historia y sellaron con su impronta intelectual el destino de las organizaciones modernas. Las burocracias administrativas y los imperios industriales se edificaron bajo relaciones de poder vinculadas con el modelo de mando y obediencia.

Razones que creo han sido suficientemente desarrolladas en este capítulo, permiten observar con más nitidez la necesidad de replantear los modelos de poder vigentes al interior de las organizaciones, y abandonar de una vez por todas la idea del liderazgo heroico. Las gestas de supervisores, jefes y gerentes en una organización, son más modestas pero no por ello menos importantes.

Hoy, desarrollar jefes con capacidad de liderazgo en una organización, supone la generación de condiciones políticas, culturales y educativas en sistemas que fueron creados para producir bajo la lógica mas mecánica del hacer. Y esas condiciones implican dejar de considerar al trabajo humano como un hecho irremediamente instrumental, técnico y administrativo, para pasar a considerarlo como un hecho estrictamente humano.

Hoy lo humano en el trabajo sigue siendo “la caja negra” de las organizaciones basadas en el formato del empleo asalariado. Y “la fauna organizacional” insiste en prodigar funcionarios engegucidos, en la creencia que un ser humano funciona al compas de maquinas o de normas.

Desarrollar lideres dispara el inmenso desafío de entender la naturaleza de los humano. Las maquinas se rompen pero no sufren y encuentran un repuesto para seguir funcionando. Las normas se desactualizan y siempre alguna legislación las moderniza haciéndolas funcionales y prácticas. Lo humano en el trabajo se rompe y no tiene repuestos. Los humanos sufrimos cuando el trabajo se rutiniza, cuando perdemos el sentido de lo que hacemos, y cuando dejamos de creer en aquellos que nos conducen. Cuando Sigmund Freud lanzaba ese

apoteagma escéptico en su obra “el malestar de la cultura” (1930) donde le adjudicaba al trabajo una condición que no lo hacía atractivo para lo humano, no hacía otra cosa que interpelar la conciencia de aquellos que fundaban el trabajo moderno, y condenaban a lo humano subordinándolo a un mero hecho técnico:

"En el marco de un panorama sucinto no se puede apreciar de manera satisfactoria el valor del trabajo para la economía libidinal. Ninguna otra técnica de conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la insistencia en el trabajo, que al menos lo inserta en forma segura en un fragmento de la realidad, a saber, la comunidad humana. La posibilidad de desplazar sobre el trabajo profesional, y sobre los vínculos humanos que con él se enlazan, una considerable medida de los componentes libidinosos, narcisistas, agresivos y hasta eróticos le confiere un valor que no le va en zaga a su carácter indispensable para afianzar y justificar la vida en sociedad. La actividad profesional brinda una satisfacción particular cuando ha sido elegida libremente, o sea, cuando permite volver utilizables mediante sublimación inclinaciones existentes, mociones pulsionales proseguidas o reforzadas constitucionalmente. No obstante, el trabajo es poco apreciado, como vía hacia la felicidad por los seres humanos. Uno no se esfuerza hacia él como hacia las otras posibilidades de satisfacción. La gran mayoría de los seres humanos solo trabajan forzados a ello, y de esta natural aversión de los hombres al trabajo derivan los más difíciles problemas sociales"

El liderazgo es un desafío para las organizaciones, incluye la necesidad de diseñar organizaciones que dignifiquen al trabajo humano, sistemas en los cuales lo humano encuentre plenitud en el hacer creativo e innovador. Christophe Dejours alguna vez escribió en su obra: “*De la psicopatología del trabajo a la psicodinámica del trabajo*”, que el trabajo no es solo una acción de ejecución, sino también de elaboración, en la cual intervienen también procesos mentales, cognitivos y emocionales además de intelectuales: “*la nueva mirada sobre la organización del trabajo lleva a refutar la división tradicional entre trabajo de concepción y trabajo de ejecución. Todo trabajo es siempre de concepción. La definición del trabajo que se desprende insiste en la dimensión humana del trabajo. El trabajo es por definición humano, ya que se convoca precisamente ahí, donde el orden técnico-maquinal es insuficiente*” Este autor también enfatizó la idea que subrayaba la diferencia radical entre el trabajo prescripto y el trabajo real: “*el trabajo es la actividad desplegada por los hombres y las mujeres para enfrentar lo que no está dado por la organización prescrita del trabajo*”

Los futuros modelos de liderazgo organizacional, escribirán la próxima historia. Los futuros liderazgos requeridos están convocados a comprender y encauzar el esfuerzo humano y la movilización subjetiva asociada, hacia nuevas formas de entender y organizar los hechos civilizatorios por venir, desde una perspectiva ética y una racionalidad moral que reubique la relación entre el capital y el trabajo.

“Uno puede comprar el tiempo de las personas, su presencia física en un lugar, e incluso un número determinado de movimientos musculares, durante algunas horas. Pero no se compra ni su entusiasmo, ni su lealtad, ni su compromiso, eso hay que ganárselo” (Clarence Francis)

Bibliografía General

Alcover de La Hera, Carlos María (2002) *El contrato psicológico: el componente implícito de las relaciones laborales*. Ediciones Aljibe (Málaga – España)

Davis K, Newstrom J (2005) *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc. Graw Hill (Ciudad de México)

Debashis Chatterjee (2001) *El liderazgo consciente: un peregrinaje hacia el autocontrol*. Ed. Granica (Buenos Aires – Argentina)

Drucker, Peter F (1998) *Las fronteras de la Organización*. Ed. Sudamericana (Buenos Aires- Argentina)

Echeverría, Rafael (2003) *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Editorial Granica (Buenos Aires – Argentina)

Heifetz R, Grashow A, Linsky M (2012) *La práctica del liderazgo adaptativo*. Ed. Paidós (Buenos Aires – Argentina)

Herrero Mitjans, Saturnino (2005) *La comunicación incomunicada*. Ed. Temas (Buenos Aires – Argentina).

Gore, Ernesto (2012) *El próximo management*. Granica Editores (Buenos Aires – Argentina)

Jimenez Burillo, Florencio (2006) *Psicología de las relaciones de autoridad y de poder* Ed. UOC (Barcelona – España) **Kouzes, Jim, Posner Barry** (1997) *El desafío del liderazgo*. Granica Editores (Buenos Aires – Argentina)

Katz D, Kahan R (1999) *Psicología social de las organizaciones*. Ed. Trillas (Ciudad de México)

Kofman, Fredy (2001) *Metamanagement: la nueva con-ciencia de los negocios*. Granica Editores (Buenos Aires – Argentina)

Kouzes, Jim, Posner Barry (1997) *El desafío del liderazgo*. Granica Editores (Buenos Aires – Argentina)

Montbrun, Alberto (2012) *Notas para una revisión crítica del concepto de poder* <http://polis.revues.org/581>

Northouse, Peter (2007) *Leadership: theory and practice*. Sage publications (Los angeles)

Revault d'Allones, Myriam (2008) *El poder de los comienzos: ensayo sobre la autoridad*. Amorrortu Editores (Buenos Aires – Argentina)

Robbins S, Judge T (2009) *Comportamiento Organizacional*. Pearson / Prentice Hall (Ciudad de México)

Schein, Edgar (1982) *Psicología de las Organizaciones*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. (Ciudad de México)

Schvarstein, Leonardo (2004) *Diseño de Organizaciones: tensiones y paradojas*. Paidós (Buenos Aires – Argentina)

Ulrich, Dave (1999) *Liderazgo basado en resultados*. Ed. Gestión 2000 (Barcelona – España)

Zalesnik, Abraham (2004) *Gerentes y líderes: son diferentes?* Harvard Business Review (Enero 2004)

Claudio Alonzo

Cátedra de Comportamiento Organizacional

Maestría en Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Económicas - UBA