

Liderazgo organizacional | Tercera clase

El líder carismático de hoy

Lo relevante de un líder son sus características como ser humano y no cómo especialista de una materia.

A costumbramos a decir que “todas las personas somos diferentes”. En las clases anteriores hemos intentado fundamentar el origen de estas diferencias. Nuestra manera de percibir el mundo, la forma en que procesamos la información que llega a nuestros sentidos y lo que nos mueve, es propio de cada persona. El líder de una organización debe tener la capacidad de ser sensible a las expectativas de cada individuo y responder en forma personalizada. En la primera clase decíamos que: “a las personas en la empresa se les puede abordar, tratar, evaluar, premiar y motivar de distinta manera.....El líder debe ser un intérprete de las distintas miradas de la realidad”.

La verdad es que todos esperamos mucho de nuestros líderes ¿Quiénes son los líderes efectivos? ¿Son personas que tienen cualidades que las hacen sobresalir? ¿Son los que crean estos ambientes de trabajo estimulantes? ¿De qué depende la efectividad de un líder?

Modelos de liderazgo

Los estudios sobre liderazgo han puesto el acento en tres grandes temas. En primer lugar se identifica al líder efectivo con el “líder carismático”, que sobresale por sus características personales. Alternativamente se puede reconocer un buen líder no por lo que es, sino por lo que hace. Lo importante, en este caso, son las conductas del líder. Por último, un líder no tiene por qué comportarse igual en todas las circunstancias. Un líder verdaderamente efectivo es el que tiene la capacidad de reconocer las distintas situaciones y adaptar su respuesta a ellas (el líder situacional).

Teorías de los rasgos (el líder carismático): gran parte de los primeros estudios sobre liderazgo se centraron en investigar los rasgos intelectuales, emocionales y físicos entre otros rasgos personales de los líderes que habían tenido éxito. Esta teoría supone que existe un número determinado de rasgos individuales asociados con el liderazgo, y que básicamente este sería innato.

Diversos estudios han intentado identificar un conjunto de rasgos comunes entre los líderes sin lograr este objetivo. A lo más se ha logrado identificar seis rasgos que suelen faltarle a quienes no son líderes: ambición y energía, afán por dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo. Estos resultados muestran lo difícil que es correlacionar rasgos con liderazgo y la necesidad de buscar en otras teorías la explicación del liderazgo.

Teorías de la conducta: estas teorías enfatizan las conductas de los líderes y su impacto en los grupos que dirigen. De acuerdo a esta postura, los líderes no nacen, sino que se hacen. Es posible entrenar a las personas para que sean líderes. Este camino resulta más esperanzador, ya que permitiría mejorar la calidad del liderazgo.

Los proponentes de estas teorías son los autores Blake y Mouton. Ellos representan las conductas del líder en términos de dos dimensiones: orientación a la tarea y orientación a las personas.



Cuando el líder se orienta a la tarea y la producción, le da importancia a los aspectos técnicos o formales del trabajo. Su preocupación principal es cumplir con el compromiso adquirido, para lo cual se apoya en las personas a su cargo, quienes representan un medio para lograr el objetivo laboral.

Alternativamente, cuando el líder se orienta a las personas, el acento lo pone en las relaciones interpersonales, se interesa por las necesidades de sus subordinados y acepta la diversidad de los miembros de su equipo.

En estudios llevados a cabo en la Universidad de Michigan se observó que los líderes centrados en las personas obtenían una mejor productividad del grupo y una mayor satisfacción laboral que los líderes centrados en la tarea. Sin embargo, no hay suficiente evidencia que respalde la conclusión que un estilo de liderazgo sea más efectivo en todas las situaciones. Es necesario reconocer que el enfoque conductual pasa por alto las necesidades de los seguidores y las características propias de cada situación.

Teorías de las Contingencias (Liderazgo situacional): queda claro que comprender el fenómeno del liderazgo es un asunto mucho más complejo que aislar rasgos o conductas. Las circunstancias no pueden ignorarse. En ciertos casos, un estilo más orientado a la tarea puede ser preferible, mientras que en otros, la orientación a las

personas es la que debe privilegiarse. Este será el tema de la próxima clase.

El líder carismático de hoy: Rasgos que sobresalen

Resulta sorprendente constatar que, no obstante que la teoría de los rasgos no parece explicar el liderazgo, volvemos recurrentemente a ella. En la actualidad se ha puesto de moda el liderazgo emocional¹, que dice, en términos simples, que un líder exitoso se caracteriza por su “inteligencia emocional”. Esta no es más que un conjunto de disposiciones que hacen que una persona tenga control y conocimiento de sí misma, a la vez que una capacidad de relacionarse con otras personas, basada en su empatía y habilidades sociales.

También se ha publicado recientemente sobre las características de los líderes que fueron capaces de transformar sus empresas en instituciones de excepción². Se dice que el líder exitoso es el de “nivel 5”, que reúne rasgos personales que están al tope de características que distinguen a los líderes. Los niveles son:

Nivel 1 – Individuo altamente competente:

En este nivel se pone énfasis en el trabajo individual, cuya excelencia queda determinada por el talento, conocimiento,

trabajo. Con el objeto de contribuir tenemos que encontrar mucha información o explorar una serie de ideas. Hay dos polos: percibir sensorialmente - intuición.

c. Toma de decisiones: una vez que la información ha sido recolectada generalmente hay un necesidad de hacer algo con ella. Aquí también hay dos opciones: pensar - sentir emocionalmente.

d. Establecer prioridades: finalmente todos tenemos una manera de distribuir nuestro tiempo.

Las prioridades son: generar más información ya sea por lo sensorial o por intuición - tomar decisiones ya sea por pensar o sentir emocionalmente.

Mientras más orientado a la generación de ideas, más estará en la categoría de percibir. Mientras más alto en tomar decisiones, más estará en la categoría de juzgar.

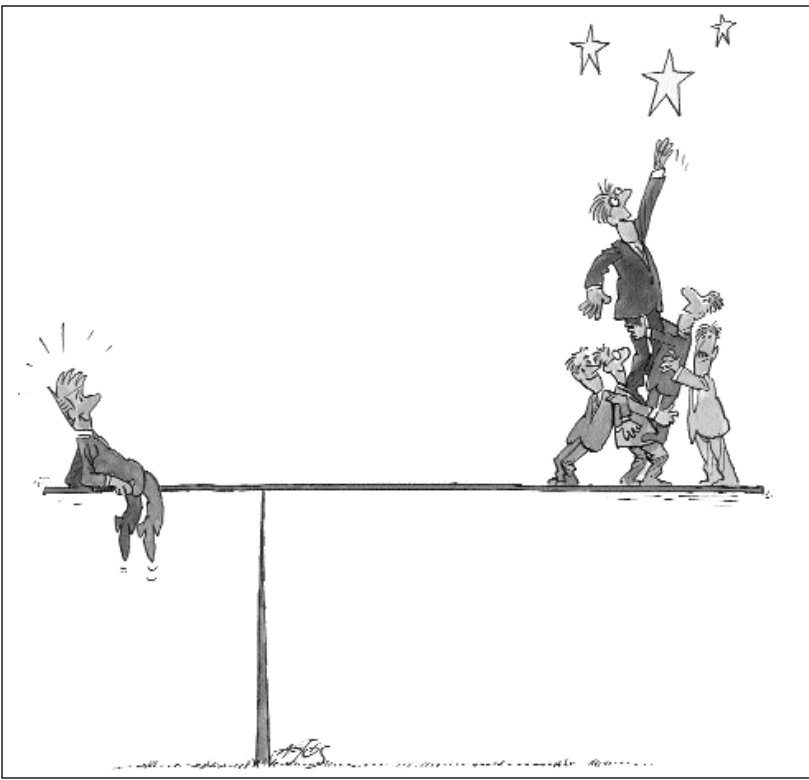
PROFESORES DEL CURSO



NUREYA ABARCA M.
Psicóloga de la U. de Chile, Ph.D. en Psicología de la U. de California, San Diego. Profesora titular de la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Consultora de empresas.



NICOLÁS MAJLUF S.
Ingeniero civil de Industrias de la UC. M.Sc. Operations Research, Stanford University. Ph.D. Management, M.I.T. Profesor titular de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UC. Consultor y director de empresas.



habilidades y buenos hábitos de trabajo del líder.

Nivel 2 – Miembro activo del equipo:

El énfasis en el nivel 2 está puesto en su capacidad de trabajar en equipo, haciendo una contribución positiva a éste.

Nivel 3 – Gerente competente:

Ahora lo relevante es su capacidad de dirigir personas. El líder de nivel 3 es quien organiza a la gente y los recursos hacia la persecución efectiva y eficiente de objetivos predeterminados.

Nivel 4 – Líder efectivo:

En el nivel 4 ya estamos frente no sólo a un gerente administrador, sino un verdadero líder que es capaz de galvanizar a la organización con su visión y estilo de conducción de la empresa. El líder nivel 4 estimula al grupo a alcanzar altos estándares de desempeño.

Nivel 5 – Líder de Nivel 5:

Es quien añade a todas las características anteriores una combinación paradójica de humildad personal y perseverancia a toda prueba. Con esto consigue que su visión e impacto perduren en el tiempo.

También, el líder de Nivel 5 se caracteriza porque cuando hay algo bien hecho “mira a través de la ventana” a las personas que han ayudado, mientras que si el resultado no resulta satisfactorio, “mira al espejo” que refleja su propia imagen. Los éxitos los asigna a sus colaboradores y los fracasos los asume como propios.

Esta es la esencia de la “teoría de la atribución”, que propone que cuando asignamos la causa de algo (un buen o mal resultado), podemos tener un “locus de control” interno o externo. El locus de control interno asigna la causa de un

comportamiento a características propias del individuo, tales como la agresividad, la timidez, la prepotencia o la inteligencia. El locus de control externo explica las conductas por las circunstancias externas que obligarían al individuo a realizar una determinada acción.

El líder Nivel 5 es quien asume la responsabilidad por los errores (locus de control interno) y considera que ha sido beneficiado por la suerte o las circunstancias del entorno cuando tiene éxito (locus de control externo). Esto es exactamente lo contrario de lo que se observa habitualmente. Las personas tienden a atribuir sus éxitos a factores internos, como el esfuerzo o capacidad mientras que echan la culpa de sus fracasos a factores externos como la suerte.

En suma, un líder de excepción es quien tiene algunas características personales sobresalientes. Lo sorprendente es que esta conclusión cayó en descrédito hace algunos años. Pero, hay una diferencia relevante con las teorías tradicionales de rasgos. Antiguamente el líder era una especie de “superhombre”, con competencias superiores para hacer su tarea. Hoy, en cambio, el énfasis está puesto en su humanidad y su capacidad de relacionarse con otros. Lo relevante de un líder son sus características como ser humano y no cómo especialista de una materia.

1. Daniel Goleman, “What Makes a Leader”, *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1998, pp. 92-102 Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, “Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance”, *Harvard Business Review*, december 2001, pp. 42-51

2 Jim Collins, “Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve”, *Harvard Business Review*, january 2001, pp. 66-76.

La clase ®ejecutiva

La clase®ejecutiva es un programa de perfeccionamiento en administración de negocios organizado por Ingeniería Industrial y de Sistemas de la UC y El Mercurio, con el auspicio de Transam carrier 113, y la colaboración de la Escuela de Administración de la UC, bajo la dirección académica de Patricio del Sol.

El programa incluye 12 cursos y el Diplomado en Administración de Negocios en la UC, con los mejores profesores de esta universidad, en cualquier lugar y horario y a un bajo costo. Las 10 clases de cada curso se publican en El Mercurio. Los alumnos participan a través de internet y pueden asistir a clases presenciales. Quienes tomen y aprueben 6 de los 12 cursos, escogidos a elección, obtienen el Diplomado en Administración de Negocios. Los certificados y diploma son otorgados por la UC.

Cada curso (modalidad diario+internet) tiene un costo de \$ 60.000. Los socios de El Club de Lectores de El Mercurio pagan 20%, es decir, \$ 48.000. Para activar el descuento hay que llamar previamente al 242 11 11, opción 2, de lunes a viernes.

Infomación y matrículas en www.claseejecutiva.cl y en el teléfono 686 59 17.

Sobre el curso

De qué trata

El curso incluye los principales temas sobre el comportamiento humano, grupal y organizacional. Se enfatiza el conocimiento y desarrollo de las habilidades para relacionarse con otros, tales como la capacidad de liderar, de trabajar en equipo, las habilidades de comunicación entre personas diversas, y las estrategias para negociar y resolver conflictos. ¡Siguen abiertas las matrículas !

Material complementario

Disponible en internet, ¿Quién cuida de los líderes?La tarea de los líderes y Liderar no es dar soluciones, de Carlos Herreros de las Cuevas.

Entre tanta literatura se ha llegado a un cierto consenso sobre cómo son los líderes. Algunas de sus características: Gestionan e inmovilizan la toxicidad que produce toda organización humana, revelan sus debilidades y son sensibles, sensores, sensitivos, entre otros.

Preguntas

Control

Responda en www.claseejecutiva.cl. Son 15 preguntas en total.

2. Un líder verdaderamente efectivo es aquel que tiene la capacidad de:
 - a. Reconocer cada situación y resolverla de acuerdo a su patrón de solución.
 - b. Reconocer cada situación y resolverla de acuerdo a cada caso particular.
 - c. Reconocer cada situación y trabajar en equipo para resolverla.
 - d. Ninguna de las anteriores.

Participación

Responda en www.claseejecutiva.cl.
Se trata del inventario de estilo personal MBTI que permitirá a cada alumno identificar sus valores y preferencias en el contexto organizacional.