



El Liderazgo y lo Humano

Autores:

Abel Humberto De la Fuente Islas

Maestro en Administración de Empresas

Lucía Teresa Soberanes Rivas

Maestra en Administración (Organizaciones)

Iván Hernández Ortiz

Maestro en Negocios

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Ciudad Universitaria

Carretera Pachuca-Tulancingo s/n

Mineral de la Reforma, Hidalgo.

CP 42094

Dirección electrónica:

abelhumberto@yahoo.com.mx

Número teléfono celular: (045)7711857001





El liderazgo y lo humano

Resumen

La intención de este trabajo es poner a la consideración y reflexión crítica de los interesados en el estudio de la administración, una visión, que además de retomar conceptos, aspectos y corrientes del pensamiento administrativo, enfoca también cinco componentes al estudio del fenómeno "liderazgo", e invita a rescatar un componente esencial conocido como moralidad, que por su naturaleza está de tal manera unida al hombre, que no puede separarse de él, por considerarse como toda aquella manifestación que se hace presente a la conciencia de un sujeto y que aparece como objeto de su percepción o experiencia sensible, que a pesar de ello es soslayado por la mayoría de la gente.

Palabras clave: Liderazgo, ethos y moral.

Abstract

The intention of this work is to put to the consideration and critical reflection of interested in the study of the administration a vision, that besides retaking concepts, aspects and currents of the administrative thought, focuses five components to the study of the phenomenon leadership, and invites to rescue a well-known essential component like morality, that by its nature is about to of such way together with the man, that cannot separate of him, to consider itself like all that one manifestation that becomes present to the conscience of a subject and that appears like object of its perception or sensible experience, and that in spite of it is avoided by the majority of people.

Key words: Leadership, ethos and moral.

Introducción

Durante el transcurrir del tiempo, es decir, desde épocas ancestrales hasta nuestros días, de alguna manera ha sido tocado el liderazgo como un tema crucial, actualmente la mayoría de los países han abierto sus fronteras ante el proceso globalizador, sobre todo en el ámbito del comercio; al que las empresas son sometidas¹ a un constante accionar para intentar ser cada vez más competitivas en los mercados día a día más agresivos² lo que como consecuencia, ha generado la urgente e indispensable

¹ Subliminal e indirectamente.

² Dadas las exigencias en la calidad y el precio de los productos.





necesidad de que el capital humano, sea más competitivo y capaz de dar de sí para propiciar la buena funcionalidad de las empresas para el logro de sus fines. Ello obliga a reflexionar y repensar si la subliminal evolución de la administración ha llegado a su tope, o es indispensable rescatar las virtudes del hombre como líder.

Bajo esa perspectiva, durante el siglo pasado surgieron algunas preguntas que al parecer siguen vigentes: ¿Los líderes nacen o se forman? ¿Los líderes deben ser incubados o ser sometidos a prueba de fuego? Por ello aquí, de alguna manera se ensaya abundar en el aspecto y componente sociológico en el cual el individuo, ya sea como ciudadano, trabajador o empleado, no debe dejar de lado su esencia natural como ente político que al pensar y actuar debe manifestar siempre su tendencia hacia el bien común, que en esencia es el suyo propio como individuo social.

Los componentes del liderazgo

Diagnosticar la actual situación del liderazgo en las diversas organizaciones en México, sin lugar a duda presenta un panorama complejo. En tanto que por una parte está la creciente modernización tecnológica y empresarial, bajo las tendencias de la actividad económica, perfilada hacia la organización de empresas modernas y competitivas en el marco de la glocalización³, dependiendo de modelos organizacionales originados y copiados en contextos y condiciones de otras naciones y, por otra, se constata el progresivo y creciente número de empresas que pierden subliminalmente⁴ la capacidad para mantenerse vinculadas a ese ámbito ideal configurado por las cuestiones y los

³La glocalización desde una perspectiva económica, se refiere a la persona, grupo, división, unidad, organización o comunidad que está dispuesta y es capaz de "pensar globalmente y actuar localmente". El concepto implica que la empresa se adapte a las peculiaridades de cada entorno, diferenciando sus producciones en función de las demandas locales.

⁴ Entiéndase como la intención velada, que por su diversidad y complejidad no es percibido conscientemente por los administradores y/o líderes, pero que independientemente de ello, influye en su operatividad.



problemas de las actividades empresariales, al no darse cuenta, perder de vista o soslayar dos factores torales para cualquier empresa, como lo son, la cultura y el clima de cualquier organización.

Por ello, no debe mantenerse la idea o creencia de que al ejercer la administración en cualquier de sus dimensiones; mágicamente por ese solo hecho, y por sí misma, garantizará la eficiencia, la eficacia, la calidad, la competitividad y como consecuencia el éxito de la organización.

Es notorio, que generalmente un gran número de administradores han estimado, que utilizando algunas herramientas como apoyo al ejercicio de su función para el logro de los objetivos, le han dado preferencia a instrumentos tales como: los procedimientos, las políticas, manuales, planes, programas, certificaciones, sistemas, y las nuevas tecnologías entre otros; los que indubitavelmente sirven⁵ en el ámbito administrativo como medios para hacer algo o conseguir un determinado fin empresarial, en este caso, pero de ninguna manera, como fines que conlleven al logro de los objetivos de las empresas, dando por hecho, que las personas al conocerlos "automáticamente" los observarán y que al ponerlos en práctica, los problemas y dificultades en cada caso, serán resueltos y superadas respectivamente, de facto.

Pero, en relación a ello, no hay que olvidar que un campo muy fecundo y hasta inagotable por su propia naturaleza, lo constituyen tres importantes categorías como son: el comportamiento humano, las relaciones humanas y la dinámica social, lo que de alguna forma debe llamar la atención, dado que para aquellos que orientan su trabajo a

⁵ Se aclara, que desde luego, no se tiene ni la más mínima pretensión para descalificarlos y/o menospreciarlos, en tanto que representan aspectos muy importantes para el buen ejercicio de la administración.





la comprensión y al cultivo de los fenómenos de la administración, su estudio y conocimiento son muy interesantes y hasta necesarios, primero para conocerse a sí mismo, y como consecuencia, conocer a los demás con la única finalidad de viabilizar la interacción de unos y otros con mayores posibilidades de éxito, mejorando así, las interrelaciones al aprender enfoques y conceptos distintos a los conocidos y, desde luego, desaprender otros que han sido ya rebasados por las circunstancias tanto del interior como del entorno de la organización.

Para abordar el tema del liderazgo se han visualizado cinco componentes que concurren, inciden y le atañen en algo, a veces de manera sincrónica, es decir en coincidencia temporal con otro u otros de los componentes, otras veces de manera asíncrona, dicho de otra manera, del efecto que no ocurre en coincidencia con otro u otros de los componentes durante el proceso asimilador de quien protagoniza el papel de líder, conllevándolo hacia el efecto liderazgo.

A continuación se hace mención a propósito de cada uno de esos componentes, explicándolos de manera genérica. El primero es *la empresa*, por ser una unidad de organización dedicada a realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos; que tiene elementos como los siguientes: un espacio y un tiempo; riesgos y oportunidades; una estructura de organización; requerimientos de innovación, integración, calidad de transferencia de prácticas y tecnología; un ámbito competitivo local y otro global; barreras, conflictos reales, y responsabilidad social, entre otros.





El segundo componente: es *la sociedad*, en virtud de que la historia de la sociedades humanas, -vista desde el enfoque sociológico- muestra que la acción de grupos, individuos y sus relaciones (usuarios, consumidores, trabajadores, empleadores, gobierno y empresarios). Unas normadas y otras espontáneas, que como proceso dinámico ocasionan la relación social.

El tercero: es el *capital humano*, compuesto por empleados, trabajadores y directivos al servicio de la empresa, todos ellos con necesidades, anhelos, sentimientos, y barreras culturales que se hacen manifiestas por medio de actitudes y comportamientos, los que traducidos se convierten en afecto y lealtad o en sentido de pertenencia; agresividad reprimida; motivación; liberación de tensiones; trabajo en equipo; conflictos reales; organización informal, y organizaciones gremiales, por ejemplo.

Como el cuarto componente: se tiene la dualidad *información-comunicación*, considerando que es un elemento indispensable para el buen funcionamiento y prosperidad de cualquier empresa (mercados, trabajadores, clientes y proveedores), pero también las personas (conocimiento, educación, cultura, democratización, entiéndase, como más participación de la gente a través de redes sociales, por ejemplo) así pues, desde ningún punto de vista, ha de soslayarse no sólo la importancia, sino la trascendencia que tiene la adecuada utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación para fines conocidos muy diversos y muchos otros, todavía insospechados, en ámbitos tanto locales como globales que las impulsan –a las empresas y a los individuos- a utilizarla continua y constantemente. Sin embargo, hay





que hacer notar, que dicha dualidad también propicia poder⁶, aunque aquí, hay que destacar las cualidades imaginables de un hombre, que pueden colocar a alguien en la posición de imponer su voluntad, en una situación dada, lo que sugiere cierta opacidad respecto al concepto sobre el poder, puesto que siempre, alguien tiene que usar y disponer de los suyos, es decir de sus dominios, mediante la manipulación de datos e información reflejados en sus actitudes y comportamiento; que genera conflictos reales; y, también propicia las relaciones hombre-grupo de hombres.

Finalmente se tiene que el quinto componente: es nada menos, que, *el líder*, quien bien puede ser directivo, no directivo, administrador, empleado o trabajador, pero eso sí, debe tener un alto grado de identidad con el medio en el cual labora; una serie de características que lo distingan de la gran mayoría tales como: conciencia de las cosas, confianza en sí mismo, ser proactivo, tener amplios conocimientos, contar con estabilidad emocional, ser audaz, poseer sensibilidad interpersonal y transcultural, una gran capacidad de adaptación, practicar la humildad, tener sentido del humor y calidad humana, buena salud. Dichas características le permitirán dar respuesta y fomento a las motivaciones en un clima laboral favorable; a solidarizar a los miembros del grupo mediante acciones de gestión y orientación de procesos valorados desde su actitud, desde el ámbito de sus dominios o actividades inherentes a su papel. De tal suerte, que en gran medida podrá convertirse en un auténtico líder, al ser reconocido y apoyado por el capital humano dada su efectividad y responsabilidad, ante él y ante la empresa.

Después de haber indicado cada uno de los cinco componentes, a continuación se retoma el tema central que es *el liderazgo moral*, destacando que contiene en sí, el

⁶ Para Max Weber, poder significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia, y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad.





ethos⁷ cultural en la prospectiva organizacional, al considerarse como el ámbito intelectual desde donde se conforma una unidad teórica, esencia, se destruya o altere. En pocas palabras que promueva el equilibrio, que conserve al grupo aumentando su cohesión.

Por un lado, se tiene claro que la empresa es una organización formal, sin embargo, no hay que dejar de lado otro de los componentes importante e imprescindible que es el capital humano o las personas que prestan sus servicios, pues de entre ellas surgen⁸ el o los líderes, que son aquellos que en su momento, con la ayuda de sus acciones interventoras orientando a los demás, coadyuvan para la consecución del éxito.

El líder como todo ente pensante, indubitablemente tiene defectos y virtudes que debe conocer, lo que implica un ejercicio introspectivo para conocerse a sí mismo al responder bajo la conciencia de las dimensiones humanas, a la pregunta fundamental que debe hacerse cualquier individuo: ¿Quién soy ? como ser que existo en la naturaleza; como ente viviente, físico y sexuado; como ser humano social y político⁹ poseedor de sentimientos; como ser mortal pero al fin, trascendente en la transformación del mundo; como artífice del conocimiento y de la libertad; como ser ético, llamado a vivir en el sentido de los principios y de los valores. Ya, que al "mirar"¹⁰ al interior de uno mismo, se estará en condiciones de entendernos, de manera tal, que

⁷ Hábito o modo de ser que va incorporado en el hombre a lo largo de su existencia.

⁸ "En contraste con la cabeza o jefe de una unidad administrativa, un líder surge en el contexto de la organización informal que subyace a la estructura formal. La organización informal expresa los objetivos y metas personales de los miembros individuales. Sus objetivos y metas pueden o no coincidir con los de la organización formal. La organización informal representa una extensión de las estructuras sociales que caracterizan la vida humana en general - la aparición espontánea de grupos y organizaciones como fines en sí mismos."

⁹ sujeto de derechos y obligaciones.

¹⁰ El entrecomillado es de los autores, por tratarse de un vocablo que se utiliza en sentido figurado.





ello en consecuencia brinde elementos para conocer y comprender, en cierto modo a los demás, como un medio idóneo para proyectar y reflejar lo que el líder pretende lograr, con la convicción y con la participación de otros protagonistas para conseguir el éxito de la empresa y el éxito personal en paralelo.

Al respecto hay que destacar que el trabajo pone a reflexión de quienes practican la administración, una visión que además de retomar conceptos, aspectos y corrientes del pensamiento relativos al estudio del liderazgo que propone el rescate de la moralidad como un ingrediente existencial y por tanto fundamental en cualquier actividad humana.

Huelga decir, que el fenómeno del liderazgo a través del tiempo ha sido abordado por distintas teorías, y cada una de ellas hace énfasis en las distintas formas que se dan entre las relaciones, *líder-subordinado*. A continuación y a manera de referente general, se ha incluido un cuadro conteniendo los modelos, teorías y estudios más conocidos, que han abordado el tema en comento.

Cuadro de modelos, teorías y estudios sobre liderazgo	
<p>Ha sido considerada como la primera definición académica de teoría de liderazgo usando como enfoque los talentos, habilidades y características físicas de hombres que surgieron al poder. Intenta describir los distintos tipos de comportamiento y personalidades asociadas con la efectividad del liderazgo.</p>	<p>Teoría de las Características Thomas Carlyle (1841)</p>
<p>Evaluando el comportamiento de los líderes "exitosos" se determinó una taxonomía del comportamiento y se identificó una tabla de estilos de liderazgo. El líder ejercía su influencia con respecto a la toma de decisiones del grupo en base a tres diferentes estilos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Autoritario: Es caracterizado por ser el líder el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado, es decir, un estilo centrado en la autoridad del jefe; ❖ Democrático: En el clima democrático, se caracteriza por un líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de 	<p>Teoría de</p>





<p>evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. Estilo centrado en la libertad de los subordinados, y</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Laissez-faire (liberal / dejar hacer): El clima laissez-faire o liberal, se caracteriza por un líder que adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del ❖ grupo, quienes gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan. 	<p>Comportamiento y Estilos Lewin, Kurt; Lippitt, Ronald; White, Ralph (1939).</p>
<p>En cuanto a la estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Define las relaciones dentro del grupo; ➤ Tiende a establecer patrones y canales de comunicación, y ➤ Explica claramente métodos para realizar el trabajo. <p>Considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La conducta amistosa; ➤ La confianza mutua; ➤ El respeto; ➤ El calor humano, y ➤ e) La relación armoniosa entre el líder y sus seguidores. 	<p>Estudios de de la Universidad de Ohio State Fleishman, Stogdill y Share (1940)</p>
<p>Analizaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La productividad por hora-hombre; ➤ La satisfacción en el puesto; ➤ Tasas de rotación, ausentismo y quejas; ➤ Los costos; ➤ La pérdida por desperdicios, y ➤ La motivación de los empleados y de la administración. <p>Orientaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacia el empleado. El líder que concede gran importancia a las relaciones interpersonales, y ➤ Hacia la producción. El líder que enfatiza los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo. 	<p>Estudios de la Universidad de Michigan Rensis Likert (1961)</p>
<p>Está basado en la teoría del comportamiento. Estos investigadores lograron definir un modelo (malla o rejilla) en base a los estudios de las universidades de Ohio y de Michigan, en el cual se pueden identificar 81 estilos diferentes de liderazgo, al entrecruzar dos variables: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción. Se trata de una especie de de matriz de nueve celdillas por cada una de las variables.</p> <p>El principal aporte es el de mostrar que ambas variables se llaman mutuamente. Sería difícil imaginar buenos logros a largo plazo sin un personal comprometido y motivado.</p> <p>El mayor valor de este enfoque es que rompe con el paradigma unidimensional. La principal crítica es que señala un único estilo de conducción como mejor para todas las circunstancias.</p>	<p>Teoría Conductual: "Malla o Rejilla Administrativa" Robert Blake y Jane Mouton (1964)</p>
<p>Énfasis:</p> <p>En el apoyo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Conducta que realza los sentimientos de valor personal y estima del seguidor; 2) Facilitación de la interacción, y <p>Una conducta que alienta a los seguidores del grupo a desarrollar relaciones estrechas y mutuamente satisfactorias.</p> <p>Énfasis en la meta</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Conducta que motiva el entusiasmo dentro del grupo para lograr altos niveles de desempeño; 	<p>Enfoque de los cuatro factores Bowers y Saeshore (1966)</p>





<p>4) <i>Facilitación del trabajo;</i> Conducta que ayuda la realización de la meta mediante actividades tales como programar, coordinar y planificar, proporcionando</p>	
<p>Enfoca la situación como determinante de la eficacia de un determinado estilo de liderazgo. Esta teoría asume que diferentes situaciones convocan a diferentes características, o sea, no existe un único perfil de líder que pueda ser óptimo en todas las condiciones. Se basa la efectividad del líder en lo que él llamó contingencia situacional. Los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados, el grado en que la situación le da el control y la influencia al líder. El desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. De acuerdo con esta teoría no existe un único estilo que sea mejor, el líder ha de desarrollar su capacidad prudencial para estudiar las circunstancias y luego actuar en consecuencia, sin atarse a preconceptos. Fiedler encontró que los líderes orientados a la tarea, son más efectivos en situaciones extremas favorables o desfavorables, mientras que los líderes orientados a las relaciones tienen mejor desempeño con situaciones intermedias.</p>	<p>Modelo de Contingencia Fiedler (1951)</p>
<p>En colaboración, desarrollaron el eje central del modelo. La metodología utilizada en este modelo, consiste a grandes rasgos, en seleccionar entre cinco procesos de decisión que van desde AI (el más autocrático) hasta GII (el más participativo), por medio de un análisis situacional que utiliza siete "atributos del problema", para determinar el estilo de liderazgo más apropiado.</p> <p>Procesos de decisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ AI y AII: dos tipos de estilo autocrático; ➤ CI y CII: dos tipos de estilo consultivo, y ➤ GII: un estilo conjunto o grupal. <p>Atributos (preguntas):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Qué tan importante es la calidad de la decisión? 2.- ¿Poseo la información adecuada y suficiente pericia para tomar una decisión de alta calidad? 3.- ¿Hasta qué grado está estructurado el problema? 4.- ¿La aceptación de la decisión por los subordinados y su cometido a la decisión son críticas para la ejecución efectiva de la decisión? 5.- ¿Puedo tomar yo mismo la decisión, y puedo estar seguro de que será aceptada por mis subordinados y así recibir su colaboración? 6.- ¿Qué tan motivados están los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales que se presentan en este problema? 7.- ¿Será probable el conflicto entre los subordinados por la decisión tomada para solucionar este problema? 	<p>Modelo de Liderazgo Normativo Victor Vroom y Philip Yetton (1973) Arthur Jago (1988)</p>
<p>La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica. Esta teoría se basa en dos variables: La conducta de tarea: Grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores,</p>	





cuando, donde y como realizar la tarea.
 La conducta de relación:
 Grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.
 No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.
 La teoría del liderazgo situacional está basada en la interacción entre:
 La cantidad de dirección (conducta de tarea) que ofrece un líder
 La cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que proporciona y
 El nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo.
 Nivel de madurez
 Madurez: capacidad de formular metas altas pero alcanzables (motivación de logro), la disposición y habilidad para asumir responsabilidades (madurez psicológica y madurez hacia el trabajo), y/o experiencia de un individuo en un grupo.
 La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad.
 La teoría del liderazgo situacional se basa en la adecuación de los estilos de liderazgo de acuerdo con el nivel de madurez de los seguidores con respecto a una tarea específica.
 De esta manera, según el modelo hay cuatro conductas del líder diferentes:
 S1: Alta tarea – baja relación a inmadurez elevada a directivo. La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, cómo y dónde;
 S2: Alta tarea–alta relación a inmadurez moderada a persuasivo. El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse;
 S3: Baja tarea–alta relación a madurez moderada a participativo. El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea, y
 S4: Baja tarea–baja relación a madurez elevada a delegador.
 El líder delega ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento.
 Como modificar los niveles de madurez:
 Los cambios de estilo de liderazgo deben ser graduales.
 La mayoría cuando inicia una tarea funcionan como "principiantes entusiastas" y vamos pasando por otros niveles de desarrollo en una carrera ascendente en madurez laboral. Existen excepciones y también movimientos de involución.
 La madurez de los empleados se determina por dos aspectos igualmente importantes: la competencia técnica (conocimientos) y el interés (motivación y seguridad respecto a la tarea).
 Lograron distinguir 4 niveles de desarrollo del seguidor:
 D1: "Principiantes entusiastas": personas sin experiencia pero que demuestran alto interés.
 D2: "Aprendices desencantados": colaboradores de poca experiencia y baja motivación.
 D3: "Expertos con interés variable": confiable técnicamente, aunque no

Modelo Situacional
 Hersey y Blanchard
 (1968)





<p>plenamente seguros de sí mismos. D4:"Estrellas": expertos comprometidos.</p>	
<p>El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa. El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente. Esta transacción o intercambio, esta premiación contingente por buen desempeño, es lo que ha sido a menudo enfatizado como liderazgo efectivo.</p> <p>El líder transaccional afecta la motivación del seguidor por el intercambio de premios y por el establecimiento de una atmósfera en la cual hay una percepción de uniones más cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, de acuerdo al criterio de este enfoque, es un diagnosticador psicológico sensible, que discierne exactamente las necesidades y expectativas de sus subordinados y responde a ellas en consecuencia.</p>	<p>Modelo de Liderazgo Transaccional o de Intercambio Hollander (1978)</p>
<p>Este estudioso, habla del "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional" que es más rutinario y diario.</p> <p>El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan.</p> <p>El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.</p> <p>Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.</p>	<p>Modelo de Liderazgo Transformacional Bernard Bass (1981)</p>

Fuente: Elaboración propia con información de fuentes diversas.

Kouzes y Posner, a partir de estudios realizados a diversos líderes, han identificado cinco prácticas fundamentales a través de las cuáles los líderes logran resultados extraordinarios en las organizaciones, mismas que se muestran en el

Diagrama de las cinco prácticas del liderazgo.





Fuente: Elaboración propia con datos de Kouzes y Posner

A continuación, se transcriben las explicaciones que los mencionados autores exponen en relación con cada una de las prácticas contenidas en el precedente diagrama.

En relación a la práctica denominada desafiar los procesos, "Los líderes son pioneros, que buscan oportunidades, están dispuestos a correr riesgos, hacen innovaciones y experimentan, consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje, están preparados física, emocional y mentalmente para enfrentar cualquier desafío."

Acerca de la práctica, Inspirar una relación compartida, "Los líderes se esfuerzan por mirar más allá del horizonte de tiempo e imaginar qué escenario les gustaría crear,



son entusiastas y favorecen la comunicación, integran las emociones de otras personas para que compartan esa visión como si fuera propia, les señalan a los demás cómo se pueden lograr intereses mutuos y se comprometen a lograr un objetivo común.”

En cuanto a la práctica, Modelar el camino, “Los líderes son muy claros con sus valores y creencias en cuanto a negocios, mantienen sus proyectos dentro de la ruta trazada, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten, facilitan a los demás el logro de sus objetivos, enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos a su alcance.

Otra práctica es Habilitar a los demás para que actúen, para ello “Los líderes cuentan con el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben tener la confianza con los resultados de este, señalan metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua, haciendo que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes.”

La quinta practica es la de dar aliento al corazón, en la cual “Los líderes deben de dotar de ánimo y reconocimiento, sobre todo si la cuesta es difícil y empinada, para seguir en pos de la visión la gente requiere de motivación, los líderes le reconocen a los demás a las aportaciones individuales y celebrar los logros.”

Ahora bien, una vez señalados los diversos enfoques y puntos de vista de los teóricos. se tienen suficientes elementos para hacer conciencia, de que el liderazgo es un fenómeno complejo que no se da por sí sólo, sino que requiere para ello entes inteligentes, con capacidad de pensar, innovar, resolver problemas y tomar decisiones adecuadas, con las habilidades requeridas para guiar eficazmente a sus equipos de





trabajo, adoptando para ello un estilo de liderazgo que les permita, actuar con las más altas probabilidades de éxito en la conducción de sus grupos, adaptarse a la situación real de madurez de sus colaboradores, y que todo ello se traduzca en un liderazgo eficaz.

Aquí es donde hay que destacar ese componente esencial tan soslayado por la mayoría de la gente, a pesar, de que por su naturaleza está de tal manera unido al hombre que no puede separarse de él. Ese componente al que se hace referencia es, nada menos que la moral –hoy día cosa rara y hasta desconocida para muchos-, es decir se intenta resaltar la cualidad de las acciones o conductas de las personas con respecto al bien y al mal, o relativo a ellas, como son los valores morales; que no pertenece al orden jurídico, sino a la conciencia y/o al respeto humano, en otras palabras todo lo relativo a lo: correcto, aceptable, y éticamente bueno.

De lo anterior es posible inferir, el componente humanista¹¹ como parte de sus características y potencialidades; de su grupo concreto de existencia; de su vida personal, social y ciudadana como cualidades propias de su estado natural como hombre.

Entonces se tiene, que una de las necesidades insatisfechas desde esta perspectiva, es la de la “falsa”¹² concepción del liderazgo –por carecer de la conciencia moral como un elemento clave- en la formación de cualquier “estratega” que se proponga lograr un legítimo liderazgo, en la virtud de que al hablar de moral, se está en el ámbito de la ética, lo que implica también a los valores comunes de los hombres, por ser parte de la cultura organizativa humana y por qué no mencionarlo, indispensables y

¹¹Entendido como una actitud que hace hincapié en la dignidad y el valor de la persona. Uno de sus principios básicos es que las personas son seres racionales que poseen en si mismas capacidad para hallar la verdad y practicar el bien.

¹² El entrecomillado es de los autores.





vitales en la conducta del capital humano, en tanto que contribuyen al crecimiento y desarrollo armónicos de la empresa, como procuradores de todos aquellos incidentes que en determinadas circunstancias puedan conllevarla hacia estadios de falsedad e incertidumbre que en lugar de fortalecer las interrelaciones empresa-capital humano, las convierten en frágiles e indelebles. Por consiguiente se tiene, que los valores dan sentido y orientación hacia lo que es conveniente en determinado momento en una organización –la empresa-, por lo que hay que destacar la gran importancia que mantiene en sí, al ser un sustento para cualquier proceso transformador, con miras de convertir los vicios en virtudes dentro de cualquier administración. Es decir, un proceso cierto y genuino en el desarrollo de la acción social, entendida, como un proceso de interacción dinámica, generado por la acción de grupos e individuos y las relaciones que de ella se derivan, algunas reguladas por las normas (formales) y otras meramente espontáneas (informales).

Por tanto, no es el momento para excusar esfuerzos e intenciones para presentar innovaciones y estrategias necesarias para su evolución y desarrollo.

Aquí vale la pena hacer hincapié que siempre, serán solamente medios para ejercer el liderazgo y, de ninguna manera fines para el mismo. Ello además de reconocer que los conceptos e ideas surgidas en la mente del líder, a partir de los mencionados indicadores, quien al manifestarlas con acciones o con palabras, las pone en relación con las ideas de los integrantes del capital humano de la empresa, - entendidas como el medio para establecer la comunicación- cuyo resultado esperado, por lo menos, es la correspondencia de las partes, como manifestación que pone a la vista, la generación de una relación real y/o por lo menos convencionalmente existente, que corresponde relativa o proporcionalmente a las expectativas tanto del líder como de





la empresa, en tratándose de la disposición u oportunidad para hacer o lograr algo provechoso respondiendo así de conformidad a la necesaria correspondencia debida de las partes de una cosa con el todo o entre cosas relacionadas entre sí; una relación recíproca y conveniente que a manera de convenio tácito sella el compromiso¹³ fundamental entre el capital humano y la empresa.

En cuanto a la dimensión sociológica, es decir del aspecto humano y por lo tanto social del liderazgo, debe reconocerse que las empresas como organizaciones, desempeñan una función que contribuye en alguna medida, para lograr el equilibrio entre la estabilidad y el cambio en el entorno político-democrático de la empresa, que desde luego también repercute hacia su interior, dado que los individuos a través de sus relaciones constituyen acciones de grupos encaminadas al logro y satisfacción de sus necesidades, anhelos y sentimientos. Desde ese enfoque, y bajo la consideración de que la empresa es el ámbito propio y natural para el ejercicio del liderazgo, al concurrir los demás, se requiere hacer referencia a otro de los aspectos relevantes, que por lo general en la mayoría de los casos es soslayado y en otros ignorado, por lo que habrá que tconsiderarse lo que se denomina: el ethos en la empresa.

Ahora bien, con el fin de comprender de manera general bajo el entendido de las gdiversas definiciones, a lo que no escapa el significado de la palabra ethos. Por la significación que contiene, se hace un ejercicio breve de análisis, iniciando por conocer acerca de su raíz proveniente del griego antiguo ethos,¹⁴ que significa análogamente "modo de ser" o "carácter" en cuanto forma de vida también adquirida o conquistada por

¹³ "México debe revisar, debatir y discutir el porvenir, porque parte del paradigma que hemos seguido en los últimos años es dejar que otros, supuestamente más sabios y más exactos, como las fuerzas del mercado, definan el futuro", advirtió el rector de la UNAM, José Narro Robles.

¹⁴ Palabra que puede ser traducida de varias maneras.





el hombre. Así, originariamente *ethos* y *mos*, "carácter" y "costumbre" respectivamente, hacen hincapié en un modo de conducta que no responde a una disposición natural, sino que es adquirido o conquistado por hábito. De la misma raíz, proviene *ethikos* – ética-, que significa "teoría de la vida, modo de ser". La definición contemporánea es "*el carácter o valores fundamentales de una persona, personas, cultura o movimiento*", en el ámbito filosófico, debido a su alto contenido ético, tiende a determinar la significación de la vida humana.

Ahora bien, el *ethos* al entendido como un hábito, como un modo de ser, como se ha dicho, al formar parte innata del hombre, constituye para la tradición griega una segunda naturaleza. En tratándose de una creación genuina y necesaria del hombre, desde el momento en que se organiza en sociedad como ente político¹⁵, siente la necesidad imperiosa de crear normas para regular por sí mismo su comportamiento y permitir modelar así su carácter.

Liderazgo y moralidad

Probablemente la gran mayoría puede negar que el mundo sufre cambios acelerados y dramáticos que alteran constantemente a la sociedad humana, a lo cual México no escapa, invadiéndola de confusión, ansiedad e inseguridad, al grado de que por lo cotidiano, ahora lo anormal se considera como normal, además día a día se nota el desgaste de las estructuras de la civilización, como consecuencia del deterioro del medio ambiente, del desequilibrio y asimetría social, producto de la impostura de modelos mercantilistas por parte de los países desarrollados, con el señuelo esperanzador de alcanzar el desarrollo y bienestar de los pueblos.

¹⁵ Sujeto de derechos y obligaciones.





Sin embargo, la realidad enseña creciente: pobreza, violencia, corrupción, impunidad y desesperanza, como uno de los efectos propiciados por el brillo de los espejitos y sobre todo por el egoísmo acendrado, que lo único que produce es la desunión en casi todos los aspectos de la vida, ante el olvido de los hombres de su compromiso individual con los principios y los valores morales, olvido que conlleva a los seres humanos lentamente al proceso de desintegración, ante el silencio de la conciencia, decencia, deber, disciplina y respeto, evidentes en ciudadanos, trabajadores, empleados, directivos y funcionarios públicos, en todos los ámbitos de la sociedad.

Ello, desde luego no debe permear absolutamente la conciencia moral de los individuos ante el proceso de transición que vive nuestro mundo, si recordamos que ante el proceso de desintegración existe otro de integración, ambos encargados de conformar a la humanidad porque su virtud es la de aparecer como opuestos, pero en realidad ambos se complementan porque el desintegrador surge del desgaste de las estructuras sociales, de la falta de nuevas visiones y pensamientos para responder a ese cambio acelerado y la crisis global. Pero ante la necesidad de unidad en todos los ámbitos de la vida, surge el proceso integrador, al hacer conciencia de la necesidad de ser solidarios por la vía de la unidad retomando así, el camino hacia la vida ordenada mediante alianzas económicas, laborales, comunales, familiares como expresiones de la integración como principio de condiciones mejores.

Las empresas hacen esfuerzos para resolver sus problemas por medio de los avances científicos y tecnológicos, dándose cuenta de no son suficientes para solucionarlos, por lo que habrán de atender a la importante necesidad que representa la crisis de valores en su capital humano, porque de poco les sirven las certificaciones





equis y ye, las que ninguna forma llenarán el vacío subyacente en el liderazgo patente en los valores.

Claro está, que no son ni el dinero, ni la capacidad de administrar o liderar ni los conocimientos, sino la necesidad del liderazgo moral en conciencia plena de la contundencia de la dinámica dual desintegración-integración que caracteriza la problemática organizacional, un profundo compromiso personal caracterizado por cualidades de rectitud, justicia, y honestidad, además una visión clara de los objetivos a lograr, creando las estrategias o propósito para lograrlos.

Se tiene la falsa creencia de que la realidad funciona tal como la describen nuestros modelos mentales como causas determinantes de la forma en que pensamos y actuamos, por ello, cuando surge algo que los contradice, se tiende a ignorarla, o a buscar racionalizarla con el fin de descalificarla, como falsa e insignificante.

Hoy la psicología cognoscitiva ha demostrado la relación causal entre el comportamiento y la forma de pensar del hombre. Si un ser humano tiene la voluntad de transformar su comportamiento, debe comenzar por percatarse de qué modelo es el que estructura su comportamiento y buscar conscientemente después, una nueva base para cambiar nuestro comportamiento o en su caso reforzarlo, si es el adecuado.

Por la limitación del espacio, para finalizar solamente se relacionan los seis elementos esenciales para un nuevo marco conceptual del liderazgo moral, mismos que de alguna manera contribuyen a visualizar la necesidad de estructurar un nuevo marco conceptual del liderazgo:

1. La creencia en la nobleza esencial del ser humano,
2. El liderazgo orientado hacia el servicio,





3. El propósito del liderazgo: la transformación personal y social,
4. La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar la verdad,
5. La trascendencia y,
6. El desarrollo de capacidades.

Conclusiones

- ❖ El fondo de todos los liderazgos tratan de dominar al grupo, por medio de la toma de decisiones, del poder de la autoridad, el consentimiento, el conocimiento o la manipulación.
- ❖ El empeño de mantener el control por medio del dominio, finalmente, responde a una necesidad egoísta del poder.
- ❖ Es una creencia errónea e inconsciente que la realidad funciona tal como la describen los modelos mentales prevalecientes.
- ❖ La construcción y adopción de un nuevo marco conceptual, es un ejercicio consciente y deliberado para el cual debemos utilizar nuestros mejores recursos intelectuales y espirituales.



REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS:

- Azuara Pérez, Leandro, *Sociología*, Porrúa, México, 2000.
- Bateman, Thomas S.; Snell Scott, A., *Administración: Una Ventaja Competitiva*, McGraw-Hill. México, 2001.
- Bennis, W. y B. Nanus *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*, Norma, Colombia, 1995.
- Covey, Stephen R., *El liderazgo centrado en principios*, Paidós, México, 1999.
- Davis Keith y John W. Necustrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill, México, 2002.
- DiazGuajardo Guerrero, Humberto, *Relaciones humanas y ética laboral*, Grijalbo, México.
- Fromm, Erich, *Ética y psicoanálisis*, Fondo de Cultura Económica, México, 1968.
- Koontz, H. y Wehrich, H., *Administración. Una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México/Buenos Aires, 1998.
- Kouzes, J. y Posner, B., *El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*, Granica, Buenos Aires, 1999.
- Liderazgo y dirección el liderazgo del siglo XXI, Trillas, México, 2007.
 - Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós. México, 2000.
- Macionis, John J. & Ken Plummer, *Sociología*, Pearson-Prentice Hall, España, 2007.
- Mintzberg , Henry, *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York, 1973.
- Munch Galindo, Lourdes, *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, Trillas, México, 2002.
- Nebbia Diesing, Ángel, et al, Aquiles Chichu Coord., *El Ethos en un mundo secular*, UAM-IZTAPALAPA, Departamento de Sociología, México, 1991.
- Noer, David, *El cambio en las organizaciones. El camino para la transformación de las personas y las empresas*, Prentice Hall, México, 1997.
- Terry, George y Franklin Stephen, *Principios de Administración*, Continental, México, 1998.
- Wheatley, M. J., *El liderazgo y la nueva ciencia. La organización vista desde las fronteras del siglo XXI*, Granica, Barcelona, 1994.





LOCALIZADOR UNIFORME DE RECURSOS (URL):

<http://ares.unimet.edu.ve/humanidades/fbhu02/aleandro/Definicion.htm>
<http://buscon.rae.es/drael/>
http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=estamento
<http://contenidos.ipade.mx/2010/03/%C2%BFethos-en-la-empresa/>
<http://es.shvoong.com/social-sciences/political-science/1847458-el-concepto-poder/>
<http://es.wikipedia.org/wiki/Ethos>
<http://www.bing.com/search?q=glocalizaci%C3%B3n&form=QBRE&filt=all>
http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2010_181.html
http://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2010_229.html
<http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/Liderazgoenlasorganizaciones.htm>
<http://www.mailxmail.com/curso-sociologia-juridica-poder/concepto-poder>
<http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierre.pdf>
<http://www.wordreference.com/definicion/moral>
<http://www2.eou.edu/~blarison/321afied.html>