

ORGANIZACIÓN, LIDERAZGO Y PSICOPATOLOGÍAS EN UN ENTORNO DE CAMBIO

*Pedro Eugenio López Salazar
Rosa M^a. Puerto Suárez de Mendoza**

RESUMEN

El entorno que enfrentan las organizaciones obliga a modificar el tipo de liderazgo que estas aplican para alcanzar sus objetivos de competitividad y supervivencia. ¿Cuál es el nuevo liderazgo y cuáles son las habilidades y capacidades que lo caracterizan? Y cómo ciertas psicopatologías presentes en las organizaciones actúan y generan disfuncionalidades que las alejan del alcance de sus metas y del logro del compromiso de sus trabajadores.

La realidad que enfrentan las organizaciones del siglo XXI constituye un escenario en el que confluyen diferentes fenómenos de manera simultánea, globalización, Internet, cambios tecnológicos acelerados, y con ello la intensificación de la competencia. Este nuevo escenario introduce en la organización, como condición de supervivencia, el *leitmotiv* el cambio permanente (la no complacencia con el *status quo*) y la gestión del conocimiento, y como condición necesaria la flexibilidad.

“El mundo de los negocios se ha convertido en una lucha para obtener ventaja competitiva en un mercado más grande y más exigente. El mercado se ha extendido a través de las fronteras internacionales, las barreras arancelarias han caído y los canales de distribución se han vuelto más eficientes. La intervención del Estado ha disminuido y las organizaciones ahora enfrentan un número de competidores diferentes. Las preferencias de los consumidores se han elevado, exigiendo mayor calidad en los productos y servicios, suministro más rápido, y unos menores precios.”¹

Este nuevo escenario lleva consigo una profunda transformación en la que las organizaciones se ven obligadas a cambios en su tamaño, estructura, cultura y estrategias. A este respecto Peters T. (1999) se refiere a cómo progresivamente se ven obligadas estas, a pasar de la descentralización, al apoderamiento y finalmente a la generación de empresarios dentro de la empresa (refiriéndose al proceso de la autonomización creciente de las personas que hacen parte de las organizaciones), y del aplanamiento, a la virtualización, y más allá de

* Profesores da Universidade da Extremadura

¹ Flood P.C. et al. (1996), *Managing Without Traditional Methods*, Addison Wesley Publishing Company, New York, Pag. 5.

la virtualización, a la empresa “rodolex”² (refiriéndose a los cambios en el diseño de sus estructuras); a las anteriores tendencias se suma la necesidad de buscar una continua diferenciación con el ánimo de basar en ella su ventaja competitiva, diferenciación fundamentada en el conocimiento, reconocido este como el “cuarto factor de producción”, propiedad de las personas y no de la organización.

A la complejidad que enfrenta la organización contemporánea, se suma el fenómeno que Nordström Kjell & Ridderstale Jonas (1999), denominaron como “la sociedad del excedente”, describiéndola como el fenómeno de la existencia de un excedente de empresas similares, que dan trabajo a personas similares, con estudios similares, realizando trabajos similares, produciendo ideas similares, fabricando cosas similares, con precios similares y una calidad similar; a este respecto Peters T. (2002, 32) afirma, “las cosas se hacen ahora 10 veces mejor..., pero también 10 veces menos diferenciadas”.

Este entorno complejo, rico en conocimiento e hipercompetitivo, ha convertido a la innovación en una estrategia clave para las organizaciones, especialmente para organizaciones que intentan lograr una ventaja competitiva sostenible, sobre un grupo creciente de competidores eficientes y profesionales (Halbesleben J.R. B. et al, 2003)

Todo apunta a que el nuevo mundo es diferente y que la nueva realidad es que “1.3 kg de cerebro” posee la clave de todo, la diferencia procede de la forma en que las personas piensan en vez de proceder de lo que las organizaciones hacen.

“... la explotación y utilización del capital humano como una fuente de innovación ha ganado importancia.”³

Las personas recuperan su verdadero valor y este proceso se refleja en las diferentes denominaciones que históricamente van recibiendo: de “empleados” generadores de costes, a ser visualizados como los principales activos de la organización, recibiendo la denominación de “colaboradores”, para finalmente ser considerados como “socios”, haciendo referencia al carácter voluntarista de aportar sus conocimientos y creatividad.

La nueva visión de la gestión, es una en la que no existen las jerarquías tradicionales como base del poder, a este respecto Kanter (1989, 86) señala:

“Los gestores deben aprender a operar sin el soporte de la jerarquía. La posición, título y autoridad ya no son más herramientas adecuadas, no en un mundo donde a los subordinados se les estimula a pensar por sí mismos y donde los gestores tienen que trabajar sinérgicamente con otros departamentos e inclusive con otras empresas. El éxito depende de manera creciente en acceder a fuentes de nuevas ideas, en detectar quien puede colaborar en esas nuevas ideas, y trabajar con ellos para lograr resultados. En resumen, el nuevo trabajo de gestión implica formas muy diferentes de obtener y utilizar el poder.”

De acuerdo con Pfeffer (1994), en la medida en que las demás fuentes del éxito competitivo han perdido su importancia, lo que permanece como un factor crucial, diferenciador es la organización, sus empleados, y como trabajan estos.

² La ventaja competitiva del empresario sería el conocimiento de los mejores para desarrollar un determinado proceso de creación de valor, conocimiento que utilizaría en el momento de detectar la “oportunidad” en el mercado; les reuniría, coordinaría y gestionaría, y una vez desapareciesen las condiciones favorables del negocio, se desintegrarían nuevamente. Rodolex es la marca de un fichero giratorio donde se archivan tarjetas de presentación.

³ Tierney P. et al (1999) cit. en Zhang X. & Sims H.P. Jr (2005), Pág. 212.

UNA REVISIÓN DEL NUEVO LIDERAZGO

“Lo que hace difícil el estudio del liderazgo, es que es como la pornografía: difícil de definir, pero fácil de reconocer.”⁴

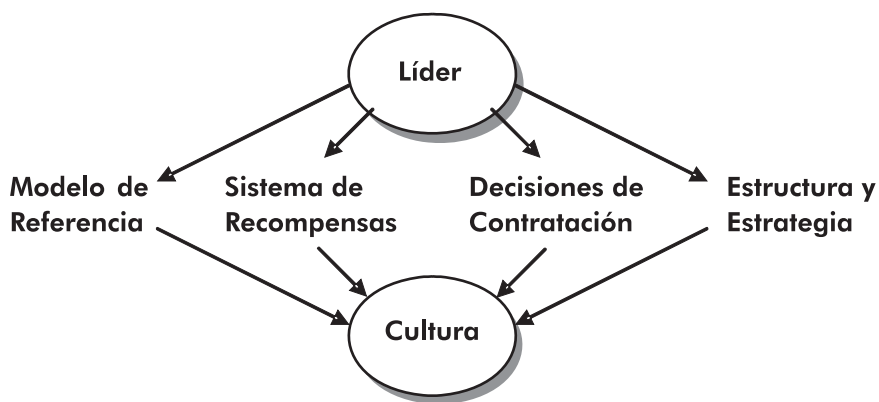
“En los albores del siglo XXI, el desarrollo de los ejecutivos globales no está funcionando. Los procesos y los supuestos que guían la práctica actual es muy probable que no generen los líderes y ejecutivos que ahora se requieren”⁵

Uno de los principales roles de los líderes es la creación y desarrollo de una cultura y un clima para su grupo u organización. El estilo del líder crea una impronta que define el funcionamiento de la organización; a este respecto Nahavandi A. (1997) manifiesta que si el líder es orientado al control y autocrático, la organización será centralizada y gestionada desde arriba (refiriéndose a la máxima autoridad).

En este mismo sentido, De Vries M. K. (2004) desde la perspectiva de la *psicodinámica clínica* afirma:

“...En la medida en que las organizaciones toman las características de su líder... [puede observarse]... la organización ‘neurótica’, identificando cinco tipos ‘ideales’: dramática/ciclotímica, sospechosa, compulsiva, desapegada, y depresiva.”⁶

Por otra parte el líder, desde el punto de vista del *macroliderazgo*⁷ cuenta con instrumentos a través de cuyo control da forma a la cultura imperante en la organización.



Fuente: Nahavandi A. (1997), Pag.14.

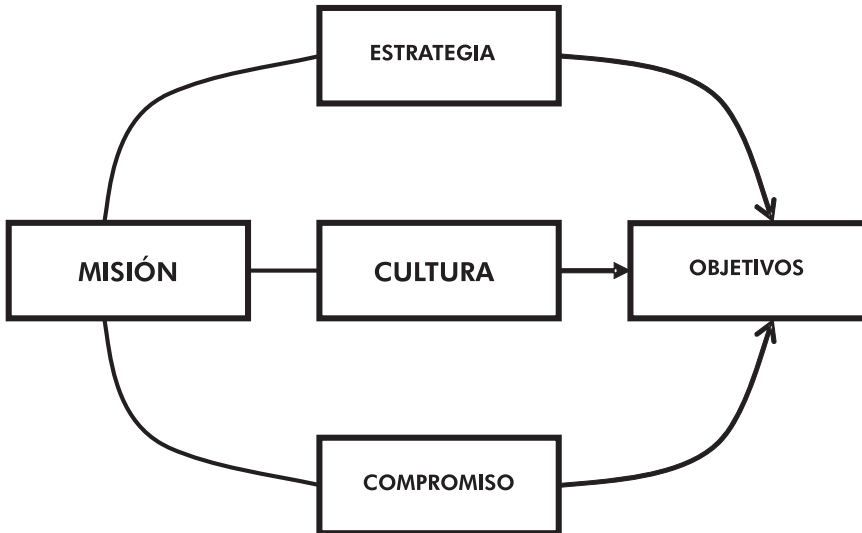
El líder desarrolla los parámetros que permiten la gestación de un cambio útil (Souba W.W. 2001), estos parámetros se construyen de acuerdo a las necesidades de la organización; no obstante al enfrentarse a un entorno dinámico, estarán sujetos al cambio o a una presión constante, lo cual determina la necesidad de una constante alineación de los mismos; el liderazgo es el factor aglutinador esencial que les mantiene sincronizados.

⁴ De Vries M. K. (2004), Organizations on the Coach: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics, European Management Journal. Vol. 22, N° 2, pp. 188

⁵ Hollenbeck G.P. & McCall M.W. Jr. (2003), Pag. 102.

⁶ Ibidem., pp. 186

⁷ El concepto de macroliderazgo hace referencia al liderazgo que ejercen los líderes que tienen jurisdicción sobre toda la organización, incluyendo muchos grupos y departamentos, mientras que los microlíderes son responsables de pequeños grupos o departamentos. Nahavandi A. Opus cit.



Fuente: Souba W.W (2001), Pag. 147.

De lo anterior se deduce la importancia del liderazgo en la nueva realidad que enfrentan las organizaciones. Los cambios del entorno, el nuevo papel que asumen las personas en la búsqueda de la competitividad, acompañan un cambio en la concepción de lo que se entenderá como liderazgo⁸ eficaz.

Cualesquiera que sea el estilo que adopte el líder, el liderazgo será un proceso complejo resultado de la interacción entre el líder, los seguidores, y la situación del liderazgo; y como fenómeno social, estará sujeto al cambio y la evolución con lo social y las tendencias culturales. A este respecto Nahavandi A. (1997, 2) afirma:

“Lo que sabíamos hace 100 años nos ayuda a comprender el liderazgo de hoy, pero también necesitamos ser conscientes de cómo el proceso de liderazgo y nuestras imágenes de los líderes eficaces están cambiando en la medida en que nuestro entorno organizativo, social, y cultural evoluciona.”

Zhang X & Sims H. P. (2005), refiriéndose a la naturaleza de la interacción, definen el liderazgo como el conjunto de patrones o *clusters* de comportamiento de una persona que influencia a otras entidades, como individuos y equipos.

De las grandes estructuras centralizadas y autocráticas, a las estructuras orgánicas, planas, el líder autocrático da paso a comportamientos más democráticos. Nahavandi A. (1997), hace referencia al cómo con la adopción de la *calidad total*⁹ y la utilización de equipos, las organizaciones y sus jerarquías cambiaron drásticamente, y como resultado muchas de las funciones y roles de liderazgo.

“ El enfocarse a la calidad y al trabajo en equipo, en todos los aspectos relacionados con la toma de decisiones y la implantación, requiere que se reconsideren nuestras expectativas y requisitos en cuanto al liderazgo se refiere. Un líder de equipo eficaz no necesariamente tiene el control del grupo, podría necesitar más conocimientos de cómo facilitar el trabajo y participar en él; qué conocimientos de estructuración del mismo y qué

⁸Un gestor eficaz y de éxito puede considerarse líder, por eso no se entra en la distinción líder/gestor.
⁹Filosofía propuesta por Edgard Demings y ampliamente adoptada por los japoneses y posteriormente por occidente

actividades y responsabilidades típicamente asociadas a los gestores se transfieren a los empleados; y de los primeros (los gestores) se espera que aporten la visión, suministren a los empleados los recursos, actúen como soporte de ellos y se aparten de su camino... A pesar de los factores que alimentan la necesidad del cambio... pocas organizaciones y líderes adoptaron con éxito nuevos modelos de liderazgo..., algunas organizaciones volvieron a los líderes duros y autocráticos cuyo objetivo claramente no es la motivación y la lealtad del empleado.”¹⁰

Además del comportamiento, y las características del líder, la teoría aborda la situación en que el líder desempeña sus funciones, es así como la *teoría de la contingencia*, plantea que *no existe una mejor forma de liderazgo*, sino que el estilo que se adopte dependerá del contexto en que se ejerza; de esta forma se llega a la conclusión de que la efectividad del líder, dependerá del ajuste entre el estilo¹¹, la personalidad o comportamiento, y la situación.

Todo apunta a que el liderazgo de ordenar y controlar, tiene dificultad de ser abandonado¹²; a este respecto Navahandi A. (1997), plantea, que a pesar de los años de discusión y entrenamiento con respecto a los beneficios de delegar en los subalternos¹³ (*empowerment*), del trabajo en equipo, de las imágenes más amigables del liderazgo, muchos siguen entendiéndolo de la misma forma: la utilización del poder en sus variantes legítimo, coercitivo y transaccional. No obstante, el análisis del poder lleva a Yukl & Falbe (1991), a plantear que cuando el liderazgo está basado en el *poder coercitivo*¹⁴, tiene el riesgo de generar como reacción potencial la resistencia, mientras que si está basado en los *poderes de recompensa*¹⁵ y *legítimo*¹⁶: obediencia; a diferencia de que el líder que se vale del *poder de su experiencia*¹⁷ y de *referencia*¹⁸ tiende a crear compromiso en sus seguidores.

Casi en esta misma línea Souba (2001, 144) cita las palabras de Dwight Eisenhower: “No se puede liderar golpeando en la cabeza a las personas – eso es asalto, no liderazgo”, y agrega, que si el concepto de liderazgo trae a la mente dolor de cabeza en vez de privilegios, será muy difícil inspirar a las personas para luchar por unas aspiraciones compartidas.

Refiriéndose al *empowerment*, Zhang X. & Sims H.P. (2005), manifiestan que con mayor frecuencia se trata de un fenómeno de grupo o equipo, en el que la colaboración y la confianza son elementos necesarios para el éxito de su función. La esencia del *empowerment* implica: que las personas trabajen juntas, personas en diferentes niveles de la jerarquía, para cooperar; gestores que delegan, facilitan, y por encima de todo, confían en aquellos que están en niveles más bajos; empleados que deben confiar en sus líderes, que toman la decisión de compartir su poder. Así la confianza mutua aumenta la colaboración entre líderes y seguidores para trabajar juntos hacia el objetivo común.

Por otra parte, al ser el liderazgo un proceso interactivo, su dinámica se basa en el intercambio entre el líder y sus seguidores, y en la forma en que este establece, desarrolla y

¹⁰ Nahavandi A. opus cit., pags. 35, 39

¹¹ Existe un continuum en cuyos extremos se ubican la autocracia y el liberalismo y en algún punto intermedio el democrático, el líder se mueve dentro del continuum ajustando el comportamiento a la situación que enfrenta. Los extremos tienen el peligro de ser disfuncionales en la medida en que el *laissez-faire* al carecer de guía o evaluación genera grupos frustrados y desorganizados que producen trabajo de baja calidad, y el autocrático tiende a generar seguidores sumisos.

¹² Sims H.P. & Manz C. C. (1996), denominan este comportamiento como liderazgo directivo, para referirse a aquel que describe comportamientos que básicamente dependen del poder de la posición o del poder coactivo: “los líderes directivos definen y organizan los roles de los seguidores y enfatizan la dirección, las ordenes, los objetivos asignados, y los castigos”.

¹³ Pearce et al (2003), se refiere al *empowerment leadership*, como aquel que desarrolla las habilidades de autogestión y auto-liderazgo en sus seguidores, estimulando en ellos la capacidad de pensar de forma oportuna, las auto-recompensas, el establecimiento de objetivos participativos, y el trabajo en equipo; transformando así, subordinados en auto-líderes efectivos, capaces de ser creativos, de tener iniciativa, y con la capacidad de actuar en su propio desarrollo.

¹⁴ Está basado en la capacidad de castigo que tiene una persona.

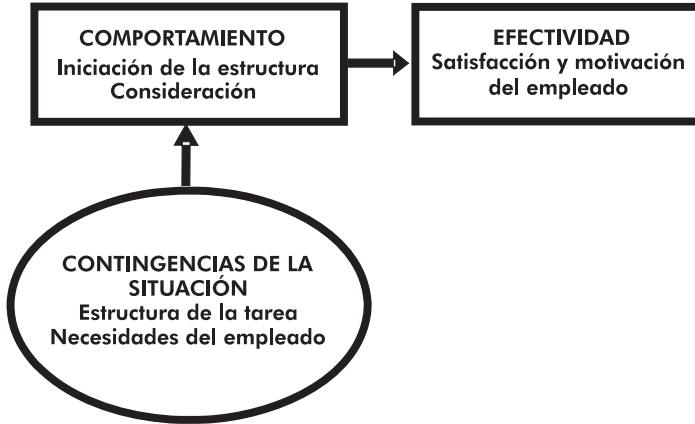
¹⁵ Basado en el acceso que tiene una persona a las recompensas.

¹⁶ Basado en la posición formal de la persona dentro de la organización.

¹⁷ Basado en la experiencia que se tiene en cierta área.

¹⁸ Basado en el atractivo que tiene una persona para los demás.

gestiona la relación (House R.J. & Filley A.C. 1971). El líder entiende la tarea y es capaz de alterar su comportamiento¹⁹, al detectar las necesidades de sus subordinados²⁰ y de la situación; en esta visión, el papel clave del líder es allanar el camino para que los subordinados alcancen el objetivo. Para hacerlo, el líder hace posible que sus subordinados satisfagan sus necesidades, y como resultado de esto, también alcanzan sus propios objetivos; el concepto de intercambio en la interacción así definida, es el núcleo de su eficacia. Existe una transitividad entre los comportamientos adecuados del líder según la situación y la efectividad de su acción.



Fuente: Navahandi A. (1997), Pag. 133.

Más allá de la relación de intercambio, en la que el líder ejerce su influencia especificando las expectativas, clarificando responsabilidades, aportando *feedback*, e intercambiando recompensas y reconocimientos por los logros obtenidos (Bass B.M. et al, 2003), el líder puede adoptar una estrategia transformacional en la que su acción se centra en el estímulo intelectual y la inspiración a sus seguidores para que trasciendan su propio interés en aras a un propósito superior colectivo, exhibiendo comportamientos carismáticos que suministran un sentido de visión, que estimulan el abordaje de nuevas perspectivas capaces de desafiar el *status quo*, ayudándoles así a alcanzar todo su potencial y generar el más alto nivel de rendimiento (Pearce C. L. et al, 2003). Los líderes transformacionales van más allá de suministrar una motivación extrínseca para el logro del rendimiento deseado, al involucrarse activamente en los valores personales de sus seguidores, aumentando así su motivación intrínseca. El líder busca la participación enfatizando la importancia de la cooperación y el compartir experiencias, erradicando la amenaza del castigo en el caso de que se presenten resultados negativos, aumentando la motivación intrínseca a través de permitirles buscar sus propias formas de realizar su trabajo.

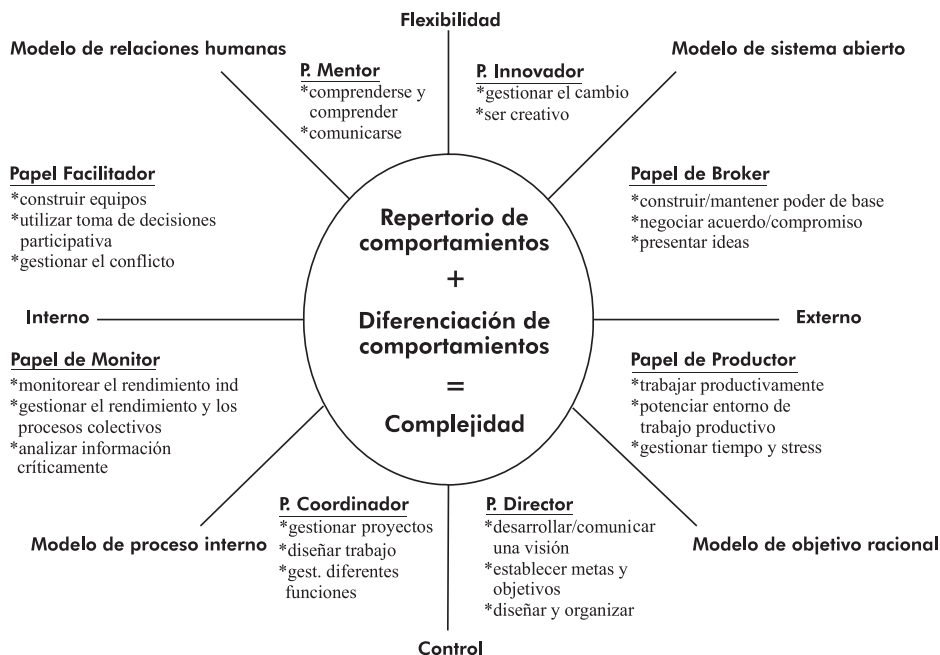
De Vries M. K. (2004), plantea que el liderazgo trata del comportamiento humano y se desarrolla en un medio complejo de interacción entre líderes y seguidores, todos dentro de un contexto situacional particular; el liderazgo trata acerca de entender la forma en que las personas y las organizaciones se comportan, acerca de crear y fortalecer las relaciones, de construir el compromiso, de establecer la identidad del grupo y de adaptar el comportamiento para aumentar la efectividad. Los líderes inspiran a los demás para que vayan más allá de sus deseos personales, egoístas, trascendiéndose a si mismos, y como resultado logran lo mejor de su gente.

¹⁹ La naturaleza de la tarea y las características del seguidor determinan cuál debe ser el estilo de liderazgo.

²⁰ Los comportamientos que el líder utiliza para motivar dependen de la naturaleza de los empleados mismos.

Haciéndose eco del carácter contingente del liderazgo, y más en sintonía con el concepto de *continuum* anteriormente mencionado (véase nota al pie N° 8), Goleman D. et al (2002), plantean que los mejores líderes son aquellos que se sirven de las seis diferentes modalidades de liderazgo (visionario²¹, *coaching*²², afiliativo²³, democrático²⁴, timonel²⁵ y autoritario²⁶), siempre que sepan pasar de una a otra en función de las circunstancias.

Por otra parte para referirse a la complejidad de las responsabilidades y acciones que debe desarrollar el líder, y de la simultaneidad de los valores que compiten²⁷ entre sí, que debe manejar, así como a las formas que deben adoptar las organizaciones modernas²⁸, Hunt J. G. et al (2004), utilizan la analogía entre el director de una orquesta sinfónica y varios aspectos del liderazgo en las organizaciones.



Fuente: Hunt J.G. et al (2004), Pag. 150

Modelo de Sistema abierto

- Innovador: Creativo, estimula y facilita el cambio.
- Broker: Astuto políticamente, adquiere recursos y mantiene el desarrollo, vigilancia y mantenimiento de una red de contactos externos.

Modelo de Objetivo Racional

- Productor: Busca comportamientos de acercamiento y motivación que conduzcan a completar la tarea de la unidad.
- Director: Enfatiza la visión, colocando y aclarando objetivos y estableciendo expectativas claras.

Modelo de Proceso interno

- Coordinador: Mantiene estructura, programaciones, coordina y resuelve problemas, y observa si las reglas y estándares son alcanzados.
- Monitor: Reúne y distribuye información, verifica los rendimientos, y aporta un sentido de estabilidad y continuidad.

Modelo de Relaciones Humanas

- Facilitador: Estimula la expresión de ideas, busca consensos, y negocia compromiso.
- Mentor: Conciente de las necesidades individuales, escucha activamente, es justo, e intenta estimular el desarrollo individual.

En esta interpretación, la clave del líder efectivo es tener la capacidad de equilibrar estos roles o papeles y competencias, por ello ilustradas circularmente. La “*complejidad*”

comportamental”, describe el hecho de que los líderes deben exhibir comportamientos contrarios u opuestos (en la medida en que sean necesarios o apropiados), mientras mantienen alguna medida de integridad o credibilidad. Los líderes necesitan un amplio repertorio de capacidades y además deben tener la habilidad de utilizar los conjuntos de habilidades apropiadas según la situación; esto es lo que denomina *diferenciación de comportamientos*.

Por otra parte, Munford et al (2002), aunque con menos detalle en cuanto a la complejidad y diferenciación de comportamientos, y abordando de manera específica el liderazgo de las personas creativas, se refiere a tres dimensiones claves en las que debe enfocarse el líder y en las que debe ejercer un examen detallado de sus componentes:

- Características de los líderes que hacen posible para ellos el que sean aceptados como líderes de personas creativas. La experiencia y el conocimiento aparecen como dos variables críticas en este dominio.
- El portafolio o repertorio de tácticas para poder influenciar la dirección efectiva de las personas creativas tanto a nivel individual como grupal.
- El contexto dentro del cual el líder y las personas creativas operan. ¿Qué tanto formaliza el líder la estructura del trabajo y que clase de clima crea el líder?

Con respecto a la primera dimensión, además de la experiencia y el conocimiento, también debería mostrarse innovador, facilitador, mentor y coordinador, estimulando así el afloramiento de respuestas expresivas por parte de las personas sin generar en ellas ningún tipo de alienación.

En la segunda dimensión, los roles de director, productor, mentor y facilitador, aparecen como los más apropiados; si bien la necesidad de la visión y el rol de productor son claros, el líder no puede abandonar el seguimiento de las necesidades individuales o las dinámicas del grupo internamente y entre las diferentes áreas de la organización.

Para cerrar este aspecto de la complejidad del liderazgo, abordando la tercera dimensión, esta recibe respuesta de Goleman D. et al (2002), constituyendo esta respuesta su principal aporte al estudio del liderazgo:

“... los líderes que obtienen mejores resultados son aquellos que utilizan estilos que provocan un efecto emocional positivo...”²⁹

Los distintos estilos que proponen (ya mencionados anteriormente), en su modelo, explicitan las competencias de la *inteligencia emocional* subyacentes a cada uno de ellos.

En su argumentación plantean que, los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones y su éxito no depende tanto de lo que hacen sino de cómo lo hacen, movilizan lo mejor de las personas y provocan un efecto *resonante*; el líder que encausa las

²¹ El líder visionario es aquel que esboza un objetivo común que resulta movilizador.

²² Establece puentes de conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización.

²³ Establece un clima de relación armónica.

²⁴ Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.

²⁵ Establece objetivos desafiantes y estimulantes.

²⁶ Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

²⁷ Se yuxtaponen dos dimensiones de demandas organizativas que compiten: (1) ser flexibles, frente a, tener un conjunto estandarizado de rutinas que amplíen los resultados organizativos y (2) hacer un seguimiento y responder a las fuerzas y stakeholders externos, frente a, hacer un seguimiento y responder a las necesidades de las fuerzas y stakeholders internos.

²⁸ Las organizaciones modernas se verán obligadas a ser más planas, más profesionales, y más empowered (organizaciones cuyo poder de toma de decisiones y discrecionalidad esta en manos de equipos, grupos de trabajo, personas, que hacen posible el proceso de creación de valor).

²⁹ Goleman D. et al (2002), El líder resonante crea más, Random House Mondadori, Barcelona. Pag. 87

emociones en una dirección negativa, genera una disonancia que socava los cimientos emocionales en los que se asienta todo posible desarrollo.

*“La clave del liderazgo... [está]... en las competencias de la **inteligencia emocional** que posean los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás.”³⁰*

Desde su perspectiva el clima debe ser un *clima resonante*, y este sólo se logra cuando el líder sabe empatizar e interpretar adecuadamente las emociones ajenas, cuando esto no es así, la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo, y la disminución del rendimiento.

“...el liderazgo resonante... [es]...un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encausa en una dirección emocionalmente positiva.”³¹

Acerca de las competencias y habilidades del líder

Los líderes en las organizaciones inteligentes, dice Senge P. M. (1990), desarrollan roles que difieren sustancialmente del liderazgo carismático, son: diseñadores, profesores, y sirvientes; son responsables por crear organizaciones donde las personas están continuamente expandiendo sus capacidades para darle forma a su futuro, en suma, los líderes son responsables del aprendizaje.

Los roles anteriormente mencionados requieren nuevas habilidades: *construir una visión conjunta, hacer patentes y desafiar los modelos mentales prevalecientes, e impulsar patrones de pensamientos más sistémicos.*

Roles del liderazgo

Diseño	*Diseñar las ideas que gobiernan: -Propósito -Visión -Valores clave *Diseñar políticas, estrategias y estructuras que traduzcan las ideas en decisiones de negocio
Profesor	*Diseñar el proceso de aprendizaje *Ayudar a todos, incluyéndose él mismo, a lograr una mejor visión de la realidad (en la línea del coaching, guía, facilitador) *Sacar a la superficie el modelo mental de las personas con respecto a los temas importantes *Ayudar a reestructurar sus visiones de la realidad para ver más allá de las condiciones superficiales, las causas de los problemas
Sirviente	*Sirviente de las personas que dirige *Sirviente de la misión o propósito de la empresa.

Fuente: Senge P. M. (1990), **elaboración propia**

³⁰ Goleman D. et al (2002), opus cit., Pag. 34. En el original la negrita es cursiva.

³¹ Ibidem Pag. 49

Nuevas Habilidades

Construcción de una visión compartida	*Estímulo de una visión personal *Comunicar y pedir apoyo *Visualizarla como un proceso continuo *Fundir visiones intrínsecas y extrínsecas *Distinguir las visiones positivas de las negativas.
Sacar a la superficie y poner a prueba los modelos mentales	*Ver las superposiciones de la abstracción *Equilibrar la búsqueda y la defensa *Distinguir la teoría expuesta de la teoría en uso *Reconocer y desactivar las rutinas defensivas.
Pensamiento sistémico	*Ver interrelaciones, no cosas y procesos, ni instantáneas *Ir más allá de la culpa *Distinguir la complejidad del detalle, de la complejidad dinámica *Centrarse en áreas de alto impacto *Evitar soluciones sintomáticas.

Fuente: Senge P. M. (1990), **elaboración propia**

Gupta S. (2005), después de definir el liderazgo como el “puente crítico” que se disemina en todos los niveles organizacionales para cruzar desde el mundo ideal de la visión hacia el mundo real de hacer a esta una realidad, agrega que, para ser un líder efectivo, vital, se requieren habilidades y conocimientos tales como “*coaching*”, *construcción de fuertes relaciones, desarrollo de talento organizativo, reforzamiento, estímulo de las iniciativas, y delegar y compartir responsabilidad y autoridad*; además también se depende de habilidades específicas de *comunicación y comportamientos de relacionamiento* que permitan motivar a las personas lograr lo mejor de sí, apoyarles a través de las situaciones difíciles, construir confianza mutua e inspirar compromiso con los objetivos organizativos.

Los líderes hacen que las personas se sientan importantes, valoradas y respetadas, inspirando el compromiso a través de la práctica de los siguientes principios:

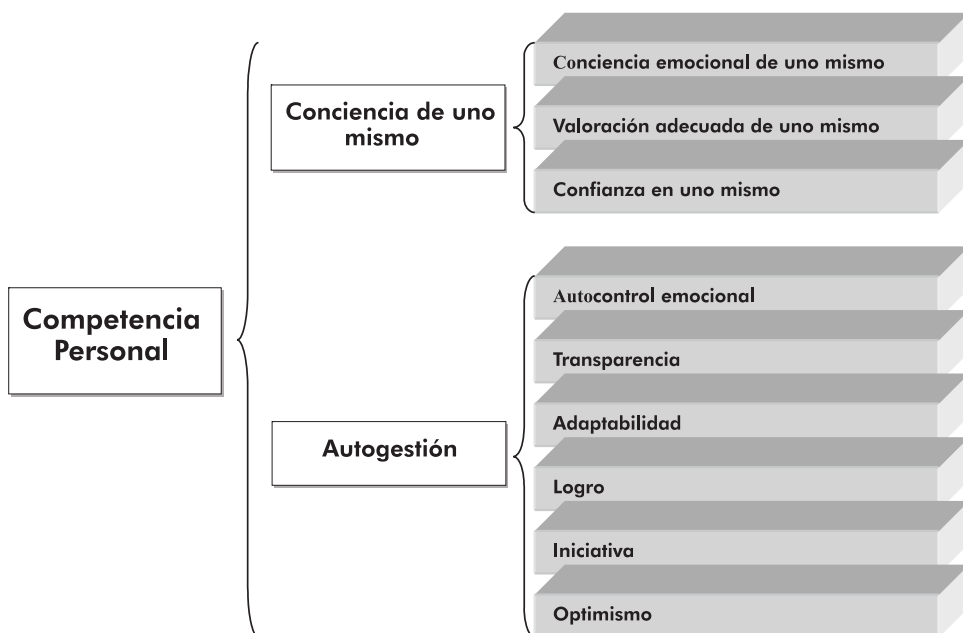
- Mantener y ampliar la autoestima.
- Escuchar y responder con empatía.
- Pedir ayuda y estimular la innovación.
- Compartir pensamientos, sentimientos y racionalidad.
- Dar apoyo sin retirar la responsabilidad.

Para Keefe R. & Pesut D. (2004), un estilo de liderazgo apreciativo es simultáneamente una filosofía y una visión del mundo apoyado por valores racionales y catalíticos, y agregan que las prácticas de estos líderes incluyen del diálogo, “*coaching*”, *facilitar, estimular y desafiar*, influenciando así el despertar de las personas, comportamientos y acciones diarios.

“...*Un estilo apreciativo de liderazgo apoya el desarrollo del mutuo respeto, confianza y apertura, que a su vez inspira visiones expansivas compartidas que abarcan todos los talentos y fuerzas de las personas en la organización.*”³²

Goleman D. et al (2002), al referirse a los dominios de la *inteligencia emocional*, presenta dos tipos de competencias asociadas: Personales y Sociales.

³² Keefe R. & Pesut D. (2004), *Appreciative Inquiry and Leadership Transitions*, Journal of Professional Nursing, Vol 20, N° 2, 105.



Las *competencias personales* determinan el modo en que los líderes se relacionan con sí mismos.

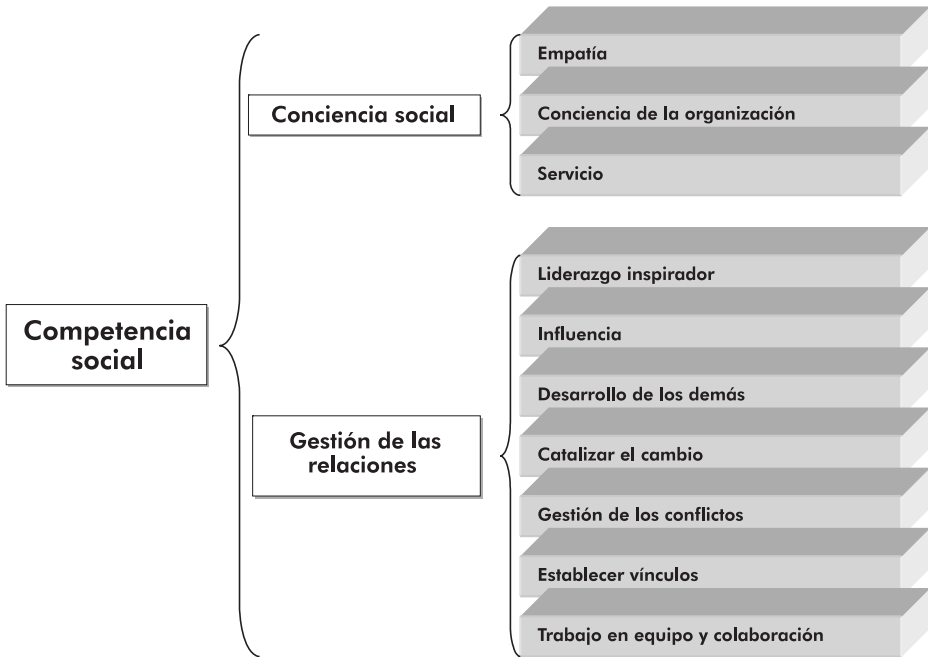
Para ello los líderes deben ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; conocer sus propias debilidades y fortalezas, y tener seguridad de las valoraciones que hacen de sí mismos y de sus capacidades.

Por otra parte, deben tener la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos, ser sinceros, íntegros y responsables; flexibles para afrontar los cambios y superar obstáculos; esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia; actuar rápidamente cuando se presenta la ocasión y ver el lado positivo de las cosas.

En cuanto a las *competencias sociales* se refiere, determinan el modo en que los líderes se relacionan con los demás.

Para que estas relaciones sean *resonantes* el líder debe ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan, además de ser consciente de la dinámica interna y la política de la organización, y ser capaz de reconocer y satisfacer las necesidades de clientes y subordinados.

La gestión de las relaciones, otra de las competencias de importancia del líder efectivo, implica la capacidad de esbozar visiones claras y convincentes con capacidad motivadora; utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión, saber desarrollar las habilidades de los demás a través del *feedback* y la guía adecuada, alentando, promoviendo y encausando el cambio hacia nuevas direcciones. Todo lo anterior exige capacidad de negociación y resolución de los desacuerdos, cultivar y mantener una red de relaciones y la cooperación y creación de equipos.



Para Hunt J.G. et al. (2004), coincidiendo en parte con Goleman et al (2002), pero manteniéndose dentro de su modelo de complejidad, anteriormente expuesto, plantea que el líder debe poseer *complejidad social*, definiendo esta, como la capacidad que tiene para diferenciar el personal y los aspectos relacionales de una situación social, e integrarlos en una forma que genere una mayor comprensión o cambio en los valores acción-intención.

*“La diferenciación social permite al líder ver el color, las formas, y las sombras en el contexto social; la comprensión social integrada le permite desarrollar y utilizar el capital social, gestionar los intercambios transaccionales líder-miembro y otros tipos de intercambios, descubrir los “gaps” en las estructuras sociales y desarrollar estrategias para eliminarlos, y demostrar una expresión emocional apropiada en las interacciones sociales.”*³³

Una alta *integración cognitiva*, significa comprensión entre los diferentes factores organizativos; y una alta *integración social*, la *comprensión intuitiva o explícita* de los procesos políticos internos y externos, y otros factores e interrelaciones entre ellos.

Igualmente, para aumentar la auto-eficacia general, enfatizar la eficacia colectiva, y vincular los objetivos del pasado y el presente, debería poseer la habilidad de vincular los comportamientos de los seguidores con el concepto que ellos tienen de sí mismos, sus valores internalizados, e identidades deseadas.

Finalmente, este enfoque plantea que el líder debe desarrollar tres aspectos particularmente importantes: *auto-observación*, *auto-eficacia*, y *experiencia*.

*“La auto-observación es una característica que se refiere a la medida en que los individuos monitorean, a través de la auto-observación y el auto-control, su comportamiento expresivo y su auto-presentación.”*³⁴

³³ Hunt J.G. et al. (2004), Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity, *Leadership Quarterly*, 15, Pag. 154

³⁴ *Ibidem* Pag. 155

Quien desarrolla una alta observación no sólo controla sus comportamientos expresivos, sino que tiene la motivación para encontrar las claves para un apropiado comportamiento social.

“La auto-eficacia se refiere a la confianza que tiene el líder en sus propias capacidades para movilizar la motivación, los recursos cognitivos, y los cursos de acción necesarios para satisfacer las demandas de una situación dada.”³⁵

En otras palabras, la auto-eficacia es el juicio que debe tener el líder acerca de su capacidad percibida para realizar una tarea específica.

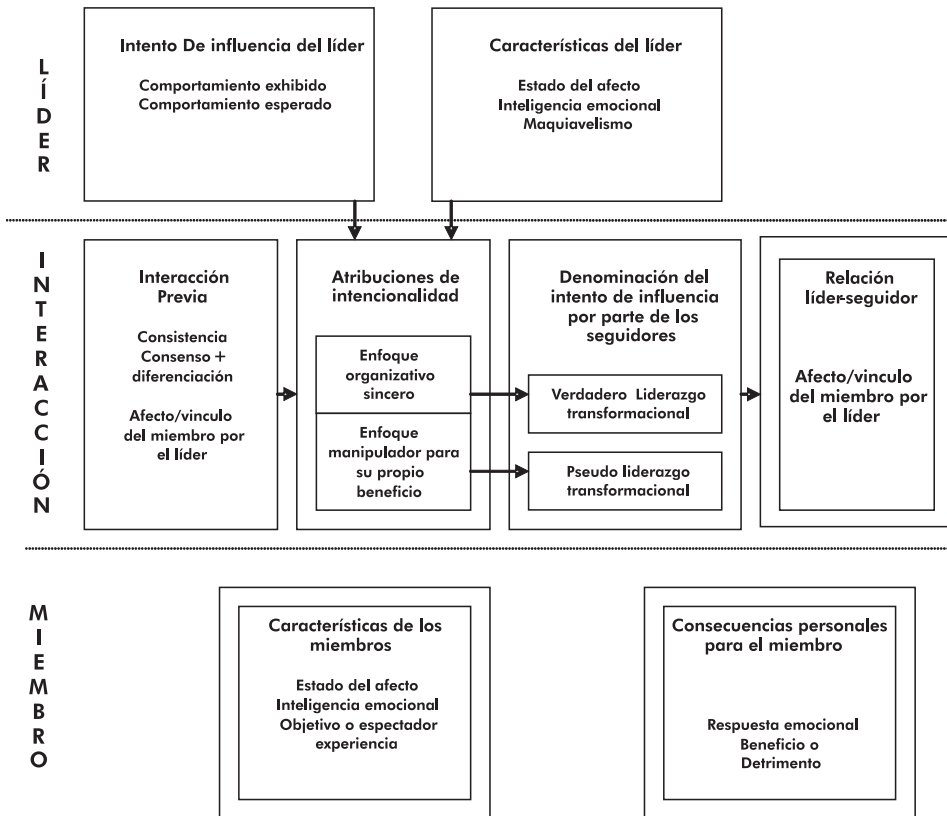
En cuanto a la *experiencia* se refiere, si bien se puede argumentar que entre más grupos, equipos u organizaciones haya liderado, habrá aprendido múltiples capacidades, sabrá cómo motivar y coordinar, y tendrá sus propias ideas de cómo enfocar las distintas tareas; no obstante esta experiencia podría llevarlo a poner menos atención a los parámetros de una situación, por pensar que ha llegado a un punto en que su estatus le garantiza preocuparse menos por lo que considera preocupaciones baladíes de los seguidores; llega entonces el hecho de que la fama y la experiencia, haga que se convierta en un líder con baja auto-observación.

En esta misma línea, Hollenbeck G.P. & McCall M.W. Jr. (2003), criticando los modelos de competencia, que asumen el desarrollo del líder con la simpleza de pensar que el sólo hecho de desarrollar las competencias unas tras otras, se llegará, eventualmente, al surgimiento del ejecutivo efectivo, plantean que este debe tener unos niveles mínimos de competencia, en cuatro dominios de aprendizaje: *motivos y valores; competencias técnicas y analíticas; competencias interpersonales; y competencias emocionales.*

Dasborough M. T & Ashkanasy N.M. (2002), definen el liderazgo como un proceso intrínsecamente emocional, donde los líderes manifiestan emoción e intentan evocar emoción en sus miembros; con su modelo pretenden contribuir a incorporar las emociones en el estudio del liderazgo transformacional, en la medida en que consideran a las emociones como parte inseparable de la vida diaria de la organización; pero no se quedan al nivel del líder sino que incorporan en su análisis a los miembros, afirmando que, su inteligencia emocional (la de los miembros), influencia sus percepciones de los motivos del comportamiento del líder, a la vez de que la inteligencia emocional del líder influencia su habilidad para influenciar las percepciones de los miembros de sus comportamientos transformacionales.

Para ellos, los elementos del liderazgo transformacional son: *consideración individualizada, motivación inspiracional, estímulo intelectual, y carisma o influencia idealizada (atributo o comportamiento).*

³⁵ Ibidem Pag. 156



Un modelo de las emociones y atribuciones de intencionalidad en las relaciones líder miembro

Fuente: Dasborough M.T. & Ashkanasy N.M. (2003), Pag. 621.

Reconocen además el hecho de que las emociones podrían diseminarse implícitamente a través de un contagio emocional inconciente, del afecto, comportamientos inductores, y la sincronía de la interacción.

Sus hipótesis afirman:

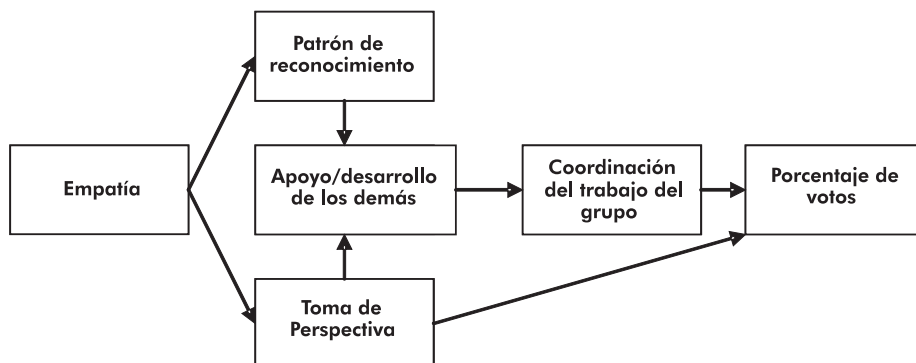
- *Los líderes con alta inteligencia emocional, en la media en que controlan sus emociones, tienen más probabilidad de dar la impresión de que se comporta de una manera verdaderamente transformacional, que el líder con baja inteligencia emocional, independientemente de sus intenciones o motivos.*
- *Los comportamientos particulares de liderazgo y la frecuencia con que se exhiben afectarán de manera diferente a las atribuciones de intencionalidad que hagan los miembros, dependiendo de sus expectativas y de lo apropiado de sus comportamientos.*
- *Cuando el comportamiento del líder es visto como inconsistente, diferente, o no consensuado, por los miembros, es muy probable que realicen atribuciones negativas con respecto a las intenciones del líder, y vean el comportamiento del líder como seudo transformacional.*
- *Cuando los miembros tienen un afecto positivo hacia el líder (basado en previas interacciones), es más probable que vean a su líder como verdaderamente transformacional.*

Wolff S.B. et al (2002), estudiando el surgimiento del líder informal en los grupos o equipos de trabajo, plantea que estos son seleccionados porque proyectan comportamientos gestión de equipos y trabajo constructivo. Para ellos, esta proyección está precedida de procesos y habilidades cognitivos, que le dan origen, y proponen, que la *empatía*, un aspecto de la inteligencia emocional, precede y hace posible esos procesos y habilidades cognitivas al aportar una comprensión precisa del equipo y de las emociones y necesidades de los miembros; las emociones preceden o al menos acompañan el conocimiento y por tanto, la emoción y la información afectiva suministra una fuente única de información que puede mejorar el conocimiento.

*“...los individuos varían en su habilidad para tomar y comprender la información afectiva; la fortaleza en esta habilidad ha sido denominada inteligencia emocional. La diferencia clave entre habilidades cognitivas e inteligencia emocional, es que la inteligencia emocional trata de la integración de las emociones con los pensamientos, permitiéndole a uno comprender lo que los demás sienten, mientras que las habilidades cognitivas tratan de la integración, organización, y ordenación de los pensamientos.”*³⁶

Proponen que lo que está por debajo de la habilidad de un líder emergente de percibir y comprender la tarea del equipo y las necesidades de sus miembros, es un componente crítico de la inteligencia emocional, denominado *empatía*.

*“...La empatía se define como la búsqueda activa para identificarse con las emociones de otro, de tal forma que uno experimente por sí mismo el ser similar o prácticamente idéntico a la otra persona.”*³⁷



Fuente: Wolff S.B. et al (2002), Pag. 518.

Druskat V. U. & Wheeler J.V (2004), refiriéndose a los equipos autogestionados, plantean que aun cuando aparentemente estos no tienen razón de tener un líder, efectivamente si lo requieren, pero con unas características muy específicas. Este líder lo denominan externo, ya que el equipo autogestionado, como su nombre lo indica toma sus propias decisiones en todos los aspectos.

*“...Inclusive u equipo que es autónomo en términos de sus actividades y decisiones debe estar continuamente recibiendo dirección de los niveles más elevados de la organización...los líderes externos...gestionan la frontera entre el equipo y la organización.”*³⁸

³⁶ Wolf S.B. et al (2002), Pag. 509.

³⁷ Opus cit., Pag. 510.

³⁸ Druskat V. U. & Wheeler J.V (2004), How to Lead a Self-Managing Team, MIT Sloan Management Review, Summer, Pag. 65.

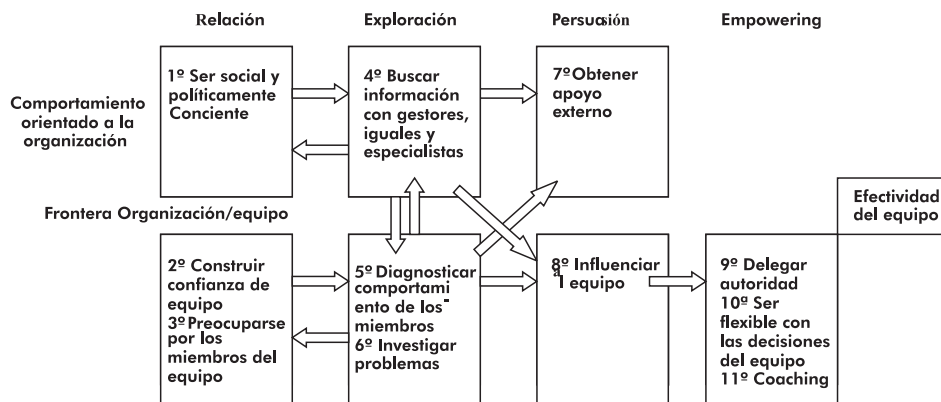
Competencias de gestión con definiciones y clusters

Cluster	Competencia	Definición	Ejemplos
Emocional	Empatía	El intento de comprender a los demás	(a)Comprender las fortalezas y limitaciones de los demás; (b)Comprender las razones del comportamiento de los demás (qué motiva o desmotiva a otros individuos específicos); (c)Leer o interpretar de manera precisa los sentimientos y estados de ánimo, o comportamientos no verbales de los demás; (d)Escuchar a otros preguntando y escuchando su respuesta, o tomándose el tiempo par permitirles explicarse o describir algo a su propio ritmo y manera.
Cognitivo/ /analítico	Patrón de reconocimiento	El propósito es identificar un patrón en una información variada, desorganizada, o aparentemente aleatoria.	(a)Identificar un patrón en eventos o en información n utilizada por otros y utilizar el patrón para explicar o interpretar los eventos o la información; (b)Reducir grandes cantidades de información utilizando un concepto previamente no aplicado a esta situación o información; (c)Ver similitudes entre una nueva situación y aspectos de pasadas situaciones de un tipo diferente; d)Usar metáforas o analogía para explicar eventos o información.
	Toma de perspectiva	El propósito es percibir las creencias, emociones, y perspectivas de los demás, particularmente cuando son diferentes de las creencias, emociones y perspectivas del propio observador.	(a)Percibir múltiples perspectivas o visiones de la misma situación o tema; (b)Ver los méritos de diferentes perspectivas, especialmente si son diferentes de la propia; (c)Describir los pensamientos, sentimientos, o valores de otra persona como único al individuo, en el contexto de los demás.
Habilidades de comportamiento	Coordinación de la tarea del grupo	El propósito es estimular a los miembros de un grupo a trabajar juntos efectivamente.	(a)Crear símbolos de identidad, orgullo, confianza, o esfuerzo de equipo, del grupo; (b)Actuar para promover el compromiso con un equipo, tarea, u objetivo compartido; (c)Involucra todas las partes concernientes a la resolución abierta de los conflictos dentro del grupo, como un vehículo de colaboración entre los miembros del grupo; (d)Permite al grupo asumir responsabilidades por ciertos logros, y no asume responsabilidad personal por ellos;

Cluster	Competencia	Definición	Ejemplos
	Apoyo/desarrollo de los demás	El propósito es apoyar y estimular a alguien a desarrollar sus habilidades o mejorar su rendimiento hacia un objetivo.	(a) Da feedback de rendimiento para ser utilizado y mejorar o mantener un rendimiento efectivo; (b) Le da a los demás información, herramientas, otros recursos, u oportunidades para ayudarles a realizar su trabajo o mejorar sus habilidades; (c) Invita a los demás a discutir los problemas de rendimiento con el propósito explícito de lograr mejorarlo; (d) Dice explícitamente a los demás que pueden lograr un objetivo y aporta estímulo y apoyo. (e) Comunica explícitamente a los demás la necesidad de cooperación o trabajo en equipo dentro del grupo.

Fuente: Wolff S.B. et al (2002), Pag. 514

Gestionar la frontera del equipo y la organización, es un proceso que requiere comportamientos específicos que pueden agruparse en cuatro funciones básicas: *relación*, *exploración*, *persuasión* y *“empowering”*.

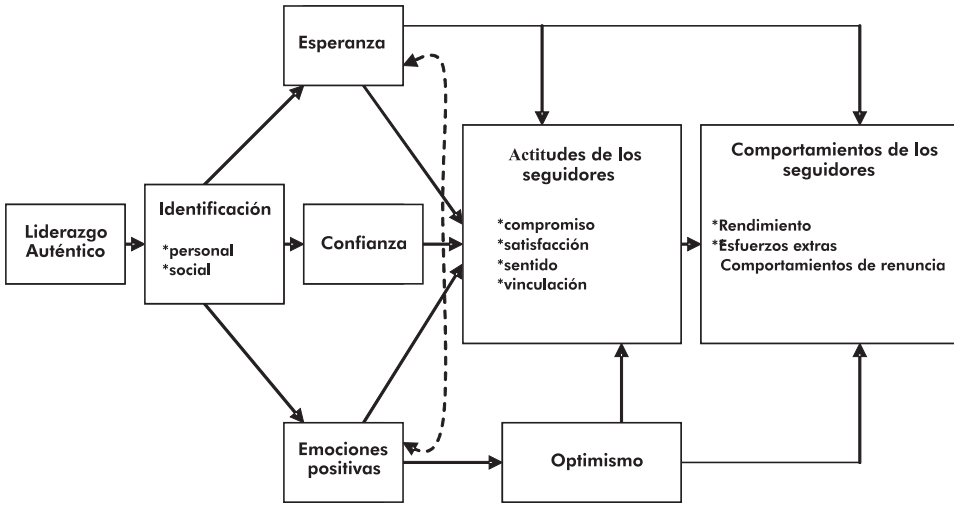


Fuente: Druskat V. U. & Wheeler J.V (2004), Pag. 69.

Para De Vries M. K. (2004), el líder debe tener la capacidad de observar que las personas se diferencian por sus patrones de motivación; los buenos líderes ven a sus seguidores como entidades complejas y paradójicas, por esto, el *tomar el pulso emocional* de los seguidores, tanto individualmente como en grupo, es esencial, pero no suficiente para convertirse en un líder efectivo. Para él, el corazón del liderazgo es una sólida dosis de *narcisismo*, pues este le ofrece al líder, un fundamento para el convencimiento de lo acertado de su causa. La convicción del líder narcisista inspira la lealtad e identificación del grupo, la fuerza (e inclusive inflexibilidad) de su visión del mundo le da a los seguidores algo con lo que identificarse y mantenerse.

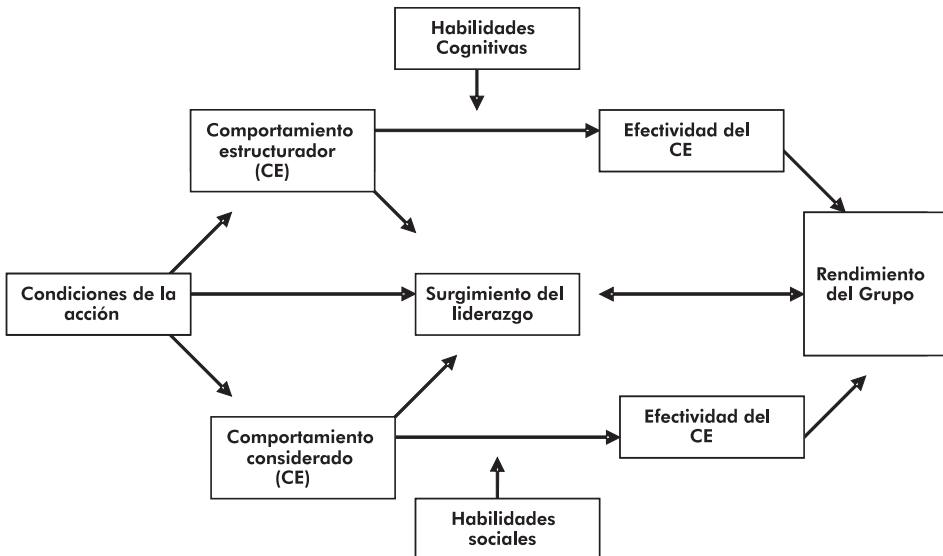
Avolio B.J. et al (2004), al definir el líder auténtico esbozan las características de su propuesta de constructo: lo conciben como aquel individuo que es profundamente conciente

de cómo piensa y se comporta; y es percibido por los demás como una persona *capaz de conocer* sus valores y perspectivas morales, conocimiento, y fortalezas; además es *conciente del contexto* en que opera, es *optimista*, se *recupera rápidamente de las adversidades* y tiene un *carácter moral*.



Fuente: Avolio B.J. (2004), Pag. 803

Marta S. et al (2005), partiendo de los comportamientos de consideración e iniciación de la estructura (definidos por los estudios de liderazgo del Estado de Ohio, que plantea un modelo que intenta interpretar el surgimiento y la acción del líder), agrega dos elementos que son: Las *habilidades cognitivas* y las *habilidades sociales*.



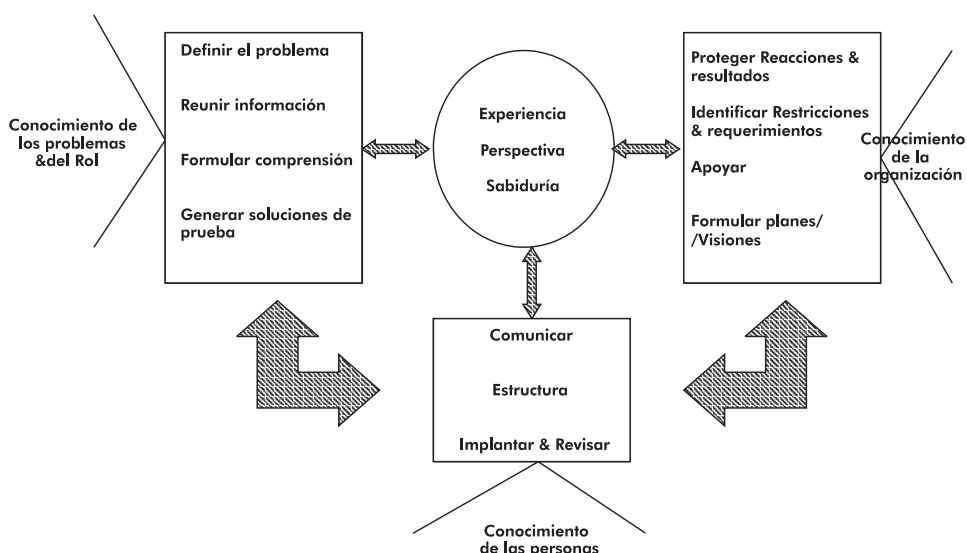
Fuente: Marta S. (2005), Pag. 100

Bennis W. & Nanus B. (1985), plantean que el líder debe tener la capacidad de dirigir a otros y gobernarse a sí mismo y para ello debe desarrollar cuatro áreas de competencia: *atención mediante la visión, significado mediante la comunicación, confianza mediante*

el posicionamiento y el despliegue del yo, a través del auto-concepto positivo y el factor Wallenda.³⁹

Para Mumford et al (2000) el modelo de las capacidades de un liderazgo organizativo efectivo, parte del *conocimiento de la demanda* a la que se ve expuesto; los líderes organizativos tienen como tarea para mantener la viabilidad de la organización, buscar los objetivos y maneras de alcanzar las metas que la mantendrán y asegurarse que el trabajo se hace. Por tanto, el rendimiento del líder es una función de si *puede identificar objetivos, construir maneras viables de alcanzarlos, y dirigir a otros* en ese sentido, encontrándose dentro de un entorno socio-técnico volátil y cambiante.

Modelo de Decisión del líder



Fuente: Mumford et al (2000), Pag. 16

Para ellos, la *experiencia*, el *conocimiento del trabajo*, así como la *naturaleza del entorno organizativo* y la *capacidad del líder para interpretarlo*, permiten que represente el problema, busque la clase de información que necesita y el tipo de conceptos que aplicará. La *perspectiva* y la *sabiduría* le permitirán evaluar el cómo reaccionan los demás a la solución, identificar las restricciones, la falta de esfuerzo, el fracaso, para encontrar un plan de acción viable. No obstante, al depender el rendimiento de la implantación de un plan (el líder depende de los demás): necesita el *conocimiento social* (conocer los subordinados, iguales y superiores, con los que interactúa); debe poder *comunicar* la visión, *establecer objetivos*, *vigilar* el progreso, y *motivar* a los subordinados en la medida en intentan implantar el plan, lo cual requiere *flexibilidad* en el tratamiento con los demás y en el ajuste de los planes de acuerdo a las demandas de un entorno social dinámico. Los líderes deben tener la capacidad de comprender y trabajar con los demás lo cual hace necesarias las habilidades sociales, habilidades, que le permitan ajustar su comportamiento a los requerimientos impuestos por su percepción de los demás. Además de ser *flexibles* y *perceptivos*, deben poseer habilidades de rendimiento social: *comunicación y persuasión; negociación; gestión de conflicto; y "coaching"*.

³⁹ Hace referencia a Kart Wallenda, el gran equilibrista, que arriesgaba su vida cada vez que caminaba por la cuerda. El líder efectivo no piensa en el fracaso, ni siquiera usan la palabra.

Finalmente, para Mumford et al (2002), el *conocimiento*, como *organización esquemática de factores y principios claves*, que permite un diagnóstico más preciso y la evaluación de las implicaciones de las diferentes piezas de información, es necesario para resolver los problemas del liderazgo en cuanto a (1) las tareas a mano; (2) la organización y (3) las personas con las que se trabaja. *Conocimiento* estructurado en diferentes formas: *conjunto de conceptos básicos; modelos mentales*, que articulan las relaciones entre los diferentes conceptos.

Chung-Herrera B. et al (2003), al plantear su modelo de competencias, afirman lo importante que es para las organizaciones que esperan seguir siendo competitivas, el identificar las habilidades y competencias necesarias para los líderes del mañana.

Citando a Lucia A.D. & Lepsinger R.⁴⁰, definen el modelo de competencias como una herramienta que identifica el conocimiento, habilidades, destrezas, y comportamientos necesarios para desempeñarse efectivamente en una organización, y agregan que estos se centran en el comportamiento en vez de hacerlo en las características, ya que estos son la manifestación observable de estas.

Centrándose en la necesidad de buscar aquellas competencias necesarias para hacer frente a un futuro incierto, llegaron a un modelo de 8 factores, 28 dimensiones, y 99 competencias específicas de comportamiento, donde la *auto-gestión* constituye el factor más importante.

Auto-gestión

Dimensiones	Ética e integridad	Gestión del tiempo	Auto-desarrollo	Flexibilidad y adaptabilidad
Características	<ul style="list-style-type: none"> *Actuar en una forma ética *Tratar a las personas con justicia *Tratar a las personas con respeto *Mostrar consistencia entre las palabras y los actos *Considerar las implicaciones éticas antes de actuar *Proteger la información confidencial 	<ul style="list-style-type: none"> *Manejar de manera efectiva las demandas y prioridades *gestionar el tiempo para asegurar productividad *Invertir el tiempo en las cosas más importantes, no sólo en las más urgentes 	<ul style="list-style-type: none"> *Tratar constructivamente los propios errores e involuciones *Buscar <i>feedback</i> de los demás *Ajustar el comportamiento en respuesta al <i>feedback</i> y la experiencia *Buscar el aprendizaje continuo y el auto-desarrollo *Demostrar conciencia de sus propias fortalezas y debilidades 	<ul style="list-style-type: none"> *Adaptarse a las circunstancias cambiantes *Trabajar constructivamente bajo el stress y la presión *Trabajar de manera efectiva in situaciones ambiguas *Ver los problemas como oportunidades y los errores como progreso

Fuente: Cheng-Herrera et al (2003). Pag. 20.

⁴⁰ Lucia A.D. & Lepsinger R (1999), *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass, San Francisco.

Modelo de competencias del liderazgo

Factor	Dimensión
Auto Gestión	Ética e integridad Gestión del tiempo Flexibilidad y adaptabilidad Auto desarrollo
Posicionamiento Estratégico	Conciencia de las necesidades del cliente Compromiso con la calidad Gestión de los stakeholders Interés por la comunidad
Implantación	Planificación Dirigir a los demás Re-ingeniería
Pensamiento crítico	Orientación estratégica Toma de decisiones Análisis Asumir riesgos e innovación
Comunicación	Hablar con impacto Facilitar la comunicación abierta Escuchar activamente Escribir comunicaciones
Interpersonal	Construcción de redes Gestión del conflicto Abrazar la diversidad
Liderazgo	Orientación al trabajo en equipo Potenciación de la motivación Fortaleza Desarrollar a los demás Abrazar el cambio Versatilidad de liderazgo
Conocimiento de la industria	Experto en el negocio y la industria

Fuente: Cheng-Herrera et al (2003), Pag. 23

A manera de síntesis, reuniendo las propuestas de los distintos autores, a continuación se presenta el cuadro Competencias y Habilidades del líder.

Competencias y Habilidades del líder

Autor	Habilidades, capacidades, conocimientos
Gupta S. (2005)	Coaching; construcción de fuertes relaciones; desarrollo de talento organizativo; reforzamiento; estímulo de las iniciativas; delegar; compartir responsabilidad y autoridad; comunicación; comportamientos de reracionamiento.
Keefe R. & Pesut D. (2004)	Diálogo; coaching; facilitar; estimular; desafiar.
Goleman et al (2002)	Competencias personales: Conciencia de si mismo; autogestión. Competencias sociales: Conciencia social; gestión de las relaciones.
Hunt J.G. et al (2004)	Complejidad social; integración cognitiva; integración social; auto-observación; auto-eficacia; experiencia.
De Vries M.K. (2004)	Tomar el pulso emocional a los seguidores; sólida dosis de narcisismo.
Bennis W. Nanus B. (1985)	Atención mediante la visión; significado mediante la comunicación; confianza mediante el posicionamiento; despliegue del yo: auto-concepto positivo; factor Wallenda.
Marta S. et al (2005)	Estructurar; considerar; habilidades cognitivas; habilidades sociales.
Avolio B.J. (2004)	Identificación personal y social; esperanza; confianza; emociones positivas; optimismo.
Mumford et al (2000)	Experiencia; conocimiento del trabajo; capacidad de interpretar el entorno; perspectiva; sabiduría; conocimiento social; comunicación; flexibilidad; comprender y trabajar con los demás; preceptivos; persuasión; negociación; gestión del conflicto; coaching; conocimiento.
Cheng-Herrera et al (2003)	Auto gestión; posicionamiento estratégico, implantación, pensamiento crítico; comunicación; dimensión interpersonal; liderazgo; conocimiento de la industria.
Hollenbeck G.P. & McCall M.W. Jr. (2003)	Motivos y valores; competencias técnicas y analíticas; competencias interpersonales; y competencias emocionales.
Dasborough M. T & Ashkanasy N.M. (2002)	Consideración individualizada; motivación inspiracional; estímulo intelectual; y carisma o influencia idealizada (atributo o comportamiento); estado del afecto; inteligencia emocional; Maquiavelismo.
Wolff S.B. et al (2002)	Empatía; patrón de reconocimiento; apoyo/desarrollo de los demás; toma de perspectiva; coordinación de la tarea del grupo.
Druskat V. U. & Wheeler J.V (2004)	Relación, exploración, persuasión y <i>empowering</i> .
Senge P. M. (1990)	Construir una visión conjunta, hacer patentes y desafiar los modelos mentales prevalecientes, e impulsar patrones de pensamientos más sistémicos.

Fuente: Elaboración propia.

DISFUNCIONALIDADES PSICOPATOLÓGICAS

“...Todos nosotros tenemos un lado neurótico. La salud y la enfermedad mental no es un fenómeno dicotómico, sino lados opuestos de un `continuum`.”⁴¹

⁴¹ De Vries M.K. opus cit., Pag. 184

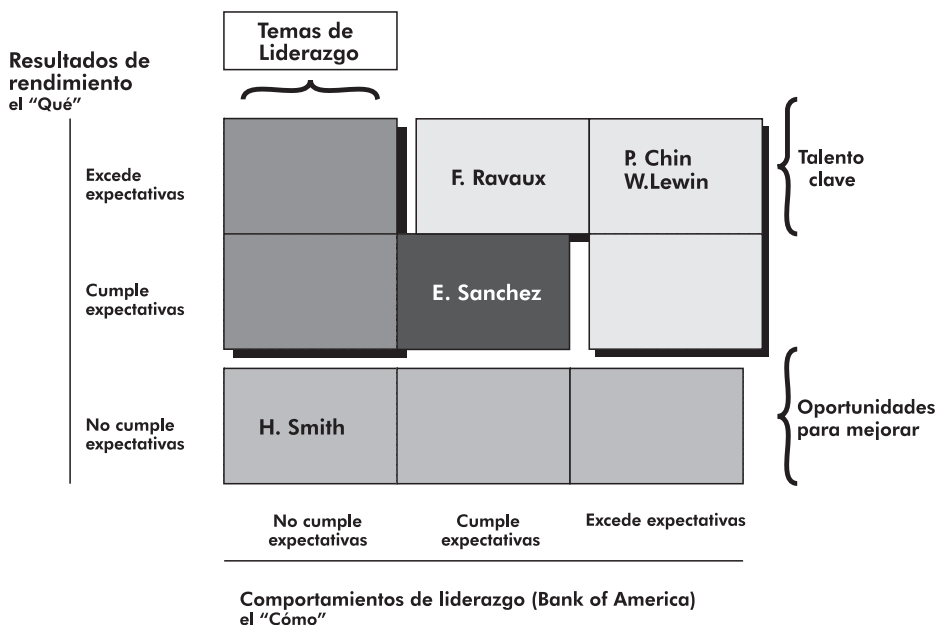
Complejidad, equilibrio, sintonía, interacción, servidumbre, auto-conocimiento, empatía, auto-gestión, persuasión, además de las competencias técnicas y analíticas, no sólo muestran la dificultad del hacerse líder eficaz, o de serlo, sino que establecen parámetros de exclusión para el acceso al desempeño del rol.

Las organizaciones desarrollan herramientas y procesos de análisis que les permiten detectar los individuos con potencial de desarrollo; Ready D.A & Conger J.A. (2003), reportan cómo en IBM todos los gestores y ejecutivos son responsables por la identificación y desarrollo de los líderes, ellos saben, agregan, que no serán considerados para posiciones ejecutivas *senior*, a menos que hayan demostrado habilidades en el desarrollo de líderes.

Por otra parte, Conger J. A. & Fulmer R. M. (2003), muestran como el Bank of America, utiliza una matriz, para revisar el talento de su gente desde la perspectiva del liderazgo, y programar así el tipo de intervenciones necesarias para su desarrollo.

Es indudable la importancia del desarrollo de líderes capaces de llevar a sus organizaciones a buen fin, aspecto que se refleja en la decidida apuesta que estas vienen realizando.

“... el liderazgo se ha convertido en el tópico más candente en los negocios. Las empresas ven esta habilidad difícil de alcanzar, como esencial para el éxito organizativo, y desean que sus ejecutivos aprendan como ejercerla. Como resultado de esto, el desarrollo del liderazgo se ha convertido en un gran negocio: La inversión en educación y desarrollo del liderazgo alcanzó la cifra de 50 millones de dólares en 2000. Las casas editoriales están ‘sacudiendo los árboles’ con la esperanza de encontrar el autor del próximo ‘bestseller’ de liderazgo; las empresas consultoras que una vez se dedicaban exclusivamente a la estrategia han lanzado agresivamente prácticas de liderazgo global; y las escuelas de negocios se han posicionado como socios futuros de empresas ubicadas en el mercado de la educación del liderazgo.”⁴²



Fuente: Conger J. A. & Fulmer R. M. (2003), Pag. 80.

No obstante todos estos filtros, preocupaciones e inversiones, las organizaciones no están libres de albergar líderes cuyos perfiles disfuncionales, ponen en peligro el logro de sus objetivos.

⁴² Ready D.A & Conger J.A. (2003), Pag. 83.

“...Inclusive los líderes de las organizaciones de más éxito, son propensos a comportamientos altamente irracionales, una realidad que ignoramos a nuestra cuenta y riesgo.”⁴³

Se abordará la descripción de tres perfiles cuyos comportamientos y características riñen claramente con la necesidad de crear entornos resonantes y que son frecuentes en las posiciones de liderazgo de las organizaciones.

El primero, descrito por De Vries (2004), corresponde al denominado *narcisista reactivo*: se caracteriza por tener un sentimiento de carencia, inseguridad e inferioridad; para dominar su sentido de carencia, suele desarrollar un sentimiento de merecimiento, creyendo que merece un tratamiento especial y que las reglas y regulaciones tan sólo son para los demás; por otra parte para neutralizar sus sentimientos de inseguridad e inferioridad llega a exagerar su importancia y grandiosidad y proyecta una necesidad de admiración concomitante. Normalmente carece de empatía, siendo incapaz de experimentar lo que sienten los demás.

El líder narcisista reactivo se centra en el poder, el estatus, el prestigio y la superioridad, se preocupa por ser el número uno, experimenta el denominado “complejo de Montecristo”: sentimientos de envidia, necesidad de amargarle la vida a los demás, venganza y/o reivindicar el triunfo sobre los demás; en resumen, la necesidad de dañar a alguien por heridas reales o imaginarias.

No está preparado para compartir el poder, por el contrario, se rodea de personas que dicen sí a todo, no estando dispuesto a tolerar el desacuerdo, ni la crítica; en raras ocasiones consulta con sus iguales y prefiere tomar las decisiones sólo, cuando consulta algo lo hace por mero ritual y espera que sus seguidores estén de acuerdo con cualquier cosa que el sugiera.

Aprende poco de los fracasos, y cuando se ve derrotado no asume ninguna responsabilidad personal; en vez de esto busca algún “chivo expiatorio” dentro de la organización, trasladándole a ella la culpa; inclusive cuando las cosas van bien, puede ser cruel y verbalmente abusivo con sus subordinados, y cuando o están saliendo como él lo desea están sujetos a sus estallidos de ira, cosa que sucede igualmente cuando percibe un ataque personal, pudiendo estallar cuando sus seguidores se rebelan contra su visión distorsionada del mundo.

Estos sociópatas disonantes, se ven especialmente atraídos por la admiración, de tal forma que se vuelven dependientes de ella; la idealización les seduce fatalmente hasta el punto de creer que son en efecto ese tipo de criaturas que sus seguidores deberían ser. Se sienten tan felices de estar en el hall de los espejos, que sienten que se evaporan las restricciones para desarrollar acciones inapropiadas, irresponsables o simplemente carentes de ética.

En este clima de dependencia, el mundo se vuelve estrictamente blanco y negro: las personas o están con el líder o en contra del líder. Los pensadores independientes son “removidos”; aquellos que vacilen en colaborar se convierten en los nuevos “villanos”, convirtiéndose en los nuevos blancos de la ira del líder.

El abordaje de los otros dos perfiles, lleva a pensar en el concepto de *continuum*, si logramos abstraer el elemento psicopatológico y lo vinculamos con el “abanico” de estilos que el líder debería asumir desde el punto de vista contingente. Viéndolo así se podrían visualizar dos estilos extremos de la personalidad de gestión:

- *Hipomanía*- cambios cíclicos y significativos en el estado de ánimo, comportamiento y pensamiento.
- *Alexitimia*- desapego emocional y carencia de sentimientos.

⁴³ De Vries M.K. opus cit., Pag. 185

“...No todas las personas tienen emociones intermedias y estables.”⁴⁴

El líder *hipomaniaco*, describe De Vries M. F. (1999), es una figura colorida y estimulante, que hace que la vida no sea aburrida, sino que contagia entusiasmo y confianza; crea una atmósfera mágica, donde los empleados experimentan un estado de excitación donde el mundo tiene ilimitadas ideas y posibilidades, un mundo donde el éxito está asegurado; no obstante, experimenta de manera fluctuante y volátil caídas que nivelan su elevado estado de ánimo.

Pueden fácilmente estar insatisfechos, irritables, intolerantes, e inquisitorios si sus exigencias no se cumplen. Cuando enfrentan la oposición, se pueden volver pretenciosos, impertinentes, e inclusive verbal y físicamente rudos. Incidentes insignificantes pueden generar una abierta hostilidad y estallidos violentos; junto con la irritabilidad emocional está la amenaza siempre presente de la depresión.

Cassano G. B. (1999) considera que es bastante difícil que este tipo de individuo sea considerado dañino, ya que podría asociarse con la más alta productividad, incansables (al dormir poco podrían llegar a estar exhaustos físicamente), sociabilidad, afabilidad, energía y expresión de otros atributos como la franqueza y la atracción (esto hace difícil el convencerlos que sus sentimientos y comportamiento podrían ser dañinos); además tienden a negar u olvidar cualquier situación depresiva aislada que hayan experimentado. Por tal razón en la mayoría de los casos en su diagnóstico se requiere la presencia tanto de episodios de completa hipomanía como de un episodio de depresión importante.

Indicadores de bipolaridad que podrían utilizarse como pruebas clínicas para individuos no sintomáticos:

- (1) Siente un fuerte deseo reconectar con personas que no ha visto o con las que no ha hablado por mucho tiempo
- (2) Hablador, habla rápidamente y fuerte, o es difícil de interrumpir
- (3) Constantemente activo y tiene la sensación placentera de nunca cansarse
- (4) Sobre-activo y tiene tanta energía que en ocasiones deja exhaustos o irrita a los demás
- (5) Disfruta haciendo muchos chistes (inclusive no apropiados o fuera de lugar)
- (6) Viste ropas o lleva cortes de pelo dramáticos, extravagantes, de alto diseño o muy poco usuales
- (7) Tiende a comportarse en forma antagonista o a hacer de “abogado del diablo”
- (8) Se siente como si los demás estuviesen causando todos sus problemas
- (9) Se comporta abiertamente confidente y de una manera no inhibida
- (10) Tiene variaciones de ritmo diurnas y/o cíclicas en cualquiera de los indicadores anteriores

Fuente: Giovanni B. Cassano et al (1999), pag. 326

Por su parte De Vries M. F. (1999) plantea una serie de preguntas, complementarias, con el fin de determinar si una persona tiene tendencia a la hipomanía, preguntas que describen muchas de las actuaciones de muchos líderes en las organizaciones, bastante comunes, que como bien afirma Cassano G. B. (1999) dificultan la determinación disfuncional del sujeto:

- ¿Tiene la persona grandiosas ideas, realiza planes irreales, y realiza un juicio superficial?
- ¿Se ríe inapropiadamente y hace chistes fuera de lugar?

⁴⁴ De Vries M. F. (1999), *Managing Puzzling Personalities: Navigating between ‘Live Volcanoes’ and ‘Dead Fish’*, European management Journal, Pag. 8.

- ¿Verbaliza sentimientos de excesivo bienestar?
- ¿Posee un exorbitado sentimiento de autoestima?
- ¿Es inusualmente distraída, saltando de un tema a otro resumando inquietud física?
- ¿Se irrita rápidamente, tendiendo a ser extremadamente combativo y argumentador cuando las cosas no van como el lo desea?
- ¿Es hiperactiva, tratando de hacer muchas cosas a la vez?
- ¿Parece tener energía ilimitable y una marcada disminución de necesidad de dormir?
- ¿Está involucrado en actividades financieras irracionales, incluyendo el exceso de gastos masivos e inversiones irracionales?
- ¿En sus días ‘bajos’ está obsesionado con las acciones pasadas, reprochándose a sí mismo excesivamente?
- ¿Tiene problema con las drogas o el alcohol?

“En psiquiatría la palabra alexitimia se aplica a las personas que tiene las cualidades de un pez muerto...”⁴⁵

Por último el perfil *alexitímico*, trata de individuos que no luchan, o no son capaces, de comprender sus emociones y sus estados de ánimo, que son incapaces de percibir las sutilezas de un cambio de ánimo.

Otero J. (1999) citando a Taylor et al (1991)⁴⁶ describe las características más sobresalientes como:

- Dificultad de identificar y describir sentimientos
- Dificultad para distinguir entre sentimientos y sensaciones corporales propias de la activación emocional
- Proceso imaginario constreñido, evidenciado por la escasez de fantasías
- Estilo cognitivo orientado hacia el exterior.

En efecto, como lo afirma De Vries M. G.(1999), en estas personas, la experiencia y la expresión normal de las emociones está sometida y eliminadas de su conciencia; son emocionalmente analfabetas; incapaces de una reflexiva autoconciencia, expresando poco interés en su vida subjetiva interna.

Su tendencia a externalizar, que es, evitar la emoción, se refleja en un estilo cognitivo centrado en los procesos y actividades externas. Parecen vivir en un mundo de operaciones concretas.

No pueden simbolizar sus emociones como fantasías, sueños, imágenes, o deseos; tienen una marcada dificultad para expresar verbalmente o describir sus sentimientos; no obstante se esfuerzan bastante para ocultar este déficit, comportándose como quienes no ven los colores, que han aprendido a deducir de indicadores indirectos, lo que no pueden ver. Aun cuando puedan describir ciertos sentimientos con las palabras correctas, no pueden desarrollar reacciones personales cargadas de emoción; sus observaciones permanecen siendo vagas y a un nivel general.

“...El verdadero alexitímico no siente ni pasión ni entusiasmo; no tienen fuero en su barriga.”⁴⁷

⁴⁵ Ibidem., Pag. 14.

⁴⁶ Taylor G. J. et al (1991), The alexithymia construct. A potencial paradigm for psychosomatic medicine, *Psychosomatics*, 32 (2), pp. 153-164.

⁴⁷ De Vries M. G. (1999), opus cit. Pag. 14.

Se sumergen en un pensamiento operativo, reflejo de la naturaleza concreta y mecánica de su expresión y discurso; no hay ningún refinamiento en su descripción de los eventos y su conversación carece de cualquier tipo de color o adorno, prefiere hablar de manera formal y orientándose al detalle. Si bien raramente expresa tristeza, ira, o dicha, puede describir con lujo de detalles que tipo de dolencia le afecta físicamente.

Está incapacitado para la empatía (dada su dificultad para reconocer y utilizar sus propios sentimientos), y posee respuestas mecánicas, robóticas al conflicto; no es perturbado por los altibajos de la vida diaria.

“...Una muerte en la familia, la infidelidad de la pareja, la traición de un amigo, todas son experiencias que se deslizan hacia un agujero negro de inexpressividad y vacío.”⁴⁸

Este es otro perfil común en las organizaciones y especialmente en un tipo de organizaciones que se benefician de él.

“...después de todo, ¿cuál es la organización que desea tener la reputación de estimular la expresividad emocional?”⁴⁹

Para el alexitímico, además de su problema de comunicación, la carencia de visión e inspiración hace de las relaciones de liderazgo vacío. Es difícil establecer una confianza efectiva con alguien que tiene una rígida actitud, dice poco, y está preocupado por los detalles operacionales en vez de hacerlo con los temas sustanciales.

Apartes de una descripción referida por De Vries M.G. (1999), pueden ilustrar lo anterior:

“...Al principio me preguntaba si yo era el culpable- si yo era el problema. Nunca tuve problemas para establecer relaciones en mis trabajos anteriores...mis compañeros tenían la misma experiencia. Sentían que comunicarse con Simón era como estar frente a un agujero negro, que te drenaba la energía...le llamaban el hombre de hojalata, del Mago de Oz, porque parecía encontrar en la expresión y en las emociones algo muy peligroso... Conocía la terminología de los negocios, pero se quedaba ahí; su canción tenía muchas palabras pero no tenía ninguna música...no era la clase de persona que podía obtener lo mejor de los demás...Nunca me felicitó, ni felicitó a nadie por el trabajo bien hecho. Lo máximo que se podía esperar de él era un memo estéril cuando se cumplían las metas... Creía que las organizaciones tenían un conjunto de formas de hacer las cosas, y que si esas formas no se seguían y había alguna desviación, esto era peligroso. Su slogan era `si no esta roto, no lo arregle´. Prefería comunicarse por memo o e-mail, aun cuando mi escritorio estaba al alcance de su mano. Evitaba cualquier tipo de interacción de cualquier clase, inclusive cuando teníamos conflicto dentro del equipo...Siempre que iba a él con una nueva idea de negocio, me decía que tuviese cuidado, me advertía de que dejara las cosas como estaban...”⁵⁰

Al igual que con la Hipotimia, De Vries M.G. (1999), propone una serie de preguntas que destacan los signos comunes de alarma de este tipo de perfil:

- ¿Tiene dificultad para comunicarse con los demás?
- ¿Describe los detalles hasta el cansancio pero nunca menciona los sentimientos?

⁴⁸ Ibidem Pag. 15.

⁴⁹ Ibidem Pag. 16.

⁵⁰ Ibidem Pag. 16.

- ¿Utiliza la acción para expresar emoción?
- ¿Experimenta confusión acerca de sus sentimientos?
- ¿Describe los eventos en vez de los sentimientos que rodean al evento?
- ¿Se preocupa de los problemas físicos?
- ¿Sufre de la ausencia de fantasía e imaginación?
- ¿Los sueños juegan un mínimo papel en su vida?
- ¿Prefiere las películas de acción que los dramas psicológicos?
- ¿El contenido de sus pensamientos está más asociado con eventos externos que con fantasía y emoción?
- ¿Encuentra la vida bastante aburrida y carente de excitación?
- ¿Cuándo habla con una persona así, lo encuentra frustrante y aburrido, sintiendo el profundo deseo de liberarse de él?

CONCLUSIONES

Lo anteriormente desarrollado, muestra cómo triangulando *realidad del entorno, tipo de liderazgo necesario, y habilidades y capacidades que lo caracterizan*, no tienen cabida perfiles que hoy son comunes en las organizaciones, creando insuficiencias que ponen en peligro no sólo su competitividad, sino su capacidad de supervivencia.

El sociopata, el hipotímico y el alexitímico, son perfiles disonantes incapaces de generar el equilibrio y la motivación necesaria para obtener el compromiso necesario; no sólo carecen de múltiples capacidades y habilidades necesarias, sino que sus características se encargan de extirpar la capacidad de obtener lo mejor de las personas.

El liderazgo en un entorno dinámico, más que nunca requiere de un líder flexible que sin olvidar la necesidad de crear condiciones resonantes, sepa hacer uso del estilo necesario según la situación que se enfrente.

Las organizaciones se ven en la necesidad de caracterizar los perfiles de sus líderes, siendo concientes de la importancia de la erradicación de cualquier perfil disfuncional, e incorporar en sus planes estratégicos la definición de los perfiles necesarios para alcanzar sus metas.

BIBLIOGRAFÍA

- Nordström K., Riddersstale J., (1999). *Funky Business*. Bookhouse Publishing: Stockolm.
- Peters T. (2002). *The Death Knell of "ordinary": Pursing Difference*. Excel/ A California Partnership.
- Peters T. (1999). *Mundo loco, organizaciones locas*. Deusto: Bilbao.
- Kanter, R. M. (1989). The new managerial work, *Harvard Business Review*, November-December, pp.86-98.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Flood P.C. et al. (1996). *Managing Without Traditional Methods*. Addison Wesley Publishing Company: New York.
- Nahavandi A. (1997). *The Art and Science of Leadership*. Prentice-Hall International: New Jersey.
- Yukl G. & Falbe C. M. (1991). The importance of different power sources in downward and lateral relations. *Academy of Management Journal*, 32, pp.131-156.

- House R.J. & Filley A.C. (1971). Leadership style, hierarchical influence, and the satisfaction of subordinate role expectations. *Journal of Applied Psychology*, 55, pp.422-432.
- Souba W.W. (2001). Leadership and Strategic Alignment – Getting People on Board and Engaged, *Journal of Surgical Research*, 96, pp.144-151.
- Pearce C. L. et al, (2003). Transactors, transformers and beyond : A multi-method development of a theoretical typology of leadership, *Journal of Management Development*, 22, pp.273-307.
- Bass B.M. et al, (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88, pp.207-218.
- Sims H.P. & Manz C. C. (1996). *Company of heroes: Unleashing the power of selfleadership*, Wiley, New York.
- Zhang X. & Sims H. P. (2005). Leadership, Collaborative Capital, and Innovation, *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, Vol. 11, pp.211-236.
- Halbesleben J.R. B. et al. (2003). Awareness of temporal complexity in leadership of creativity and innovation: A competency-based model, *Leadership Quarterly*, 14, pp.433-454.
- Goleman D. et al (2002). *El líder resonante crea más*. Random House Mondadori: Barcelona.
- Gupta S. (2005). Key Principles of Leadership, *Working Paper Series, Rai University- Business School*.
- Hunt J. G. et al (2004). Toward new-wave organization creativity : Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity, *Leadership Quarterly*, 15, pp.145-162.
- Munford et al (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems, *Leadership Quarterly*, 11, pp.11-35
- Munford et al (2002). Leading creative people: Orchestrating experience and relationships, *Leadership Quarterly*, 13, pp.705-750.
- Keefe R. & Pesut D. (2004). Appreciative Inquiry and Leadership Transitions, *Journal of Professional Nursing*, Vol 20, N° 2, pp.103-109.
- De Vries M. K. (2004). Organizations on the Coach: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics, *European Management Journal*, Vol. 22, N° 2, pp. 183-200.
- Bennis W. & Nanus B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row Publishers, New York.
- Giovanni B. Cassano et al (1999). The bipolar spectrum : a clinical reality in search of diagnostic criteria and an assessment methodology, *Journal of Affective Disorders*, 54, pp. 319-328.
- Marta S. et al (2005). Leadership skills and the group performance : Situational demands, behavioural requirements, and planning, *The leadership Quarterly*, 16, pp. 97-120.
- Avolio B.J. et al (2004). Unlocking the mask : A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours, *The leadership Quarterly*, 15, pp.801-823.
- Chung-Herrera et al (2003). A Competencies Model, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, June, pp. 17-25.
- Hollenbeck G.P. & McCall M.W. Jr. (2003). Competence, not competences: Making global executive development work, *Advances in Global Leadership*, Vol. 3, pp.101-119.
- Dasborough M. T & Ashkanasy N.M. (2002). Emotion and Attribution of intentionality in leader-member relationships, *The Leadership Quarterly*, 13, pp.615-634.
- Wolff S.B. et al (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams, *The Leadership Quarterly*, 13, pp.505-532.
- Druskat V. U. & Wheeler J.V (2004). How to Lead a Self-Managing Team, *MIT Sloan Management Review*, Summer, pp.65-71.
- Senge P. M. (1990). The Leader's New Work: Building learning Organizations, *MIT Sloan Management Review*, Fall, pp.1-17.
- Ready D.A & Conger J.A. (2003). Why Leadership-Development Efforts Fail, *MIT Sloan*, Spring, pp. 83-88.

- Conger J. A. & Fulmer R. M. (2003). Developing Your Leadership Pipeline, *Harvard Business Review*, December, pp. 76-84.
- De Vries M. F. (1999). Managing Puzzling Personalities: Navigating between 'Live Volcanoes' and 'Dead Fish', *European management Journal*, pp. 8-19
- Otero J. (1999), Alexitimia, una revisión, *Rev. Asoc. Esp. Neuropsiq.*, vol. XIX, n°. 72, pp.587-596