

LAS MAESTRÍAS DEL LÍDER

THE LEADERSHIP MASTERY

OS MESTRADOS DO LÍDER

Recibido: 06/05/2013

Aprobado: 06/06/2013

Henry Ospina Jiménez

Doctorando en Psicología. Universidad de Flores, Buenos Aires, Argentina.

Docente Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia.

e-mail: henry.ospina@une.net.co

LAS MAESTRÍAS DEL LÍDER

Resumen

Palabras clave:

Liderazgo
Competencias
Desarrollo del liderazgo

El presente artículo describe un modelo conceptual a manera de síntesis sobre el liderazgo en el contexto de las organizaciones, el cual permite su comprensión y facilita su desarrollo. El modelo se concentra en las características comportamentales, denominadas aquí maestrías: personal, desarrollo de otros, cambio, resultados y técnica. Estas son determinantes para que un líder sea exitoso en las nuevas realidades empresariales. También se propone que es posible desarrollar tales maestrías.

Clasificación JEL: J24, M12, M54

THE LEADERSHIP MASTERY

Abstract

Keywords:

Leadership
Competences
Leadership
Development.

This paper describes a comprehensible and easy-to-implement conceptual model for leadership within the context of organizations. The model focuses on behavioral characteristics, referred here as masteries: personal, development of others, change, results and technics. These become essential for the leader success in the new business realities. This paper also proposes that the aforementioned masteries can be developed.

OS MESTRADOS DO LÍDER

Resumo

Palavras importantes:

Liderança
Concorrências
Desenvolvimento da liderança

O presente artigo descreve um modelo conceitual a maneira de síntese sobre a liderança no contexto das organizações, o qual permite seu entendimento e facilita seu desenvolvimento. O modelo se concentra nas características comportamentais, denominadas aqui maestrías: pessoal, desenvolvimento de outros, mudança, resultados e técnica. Estas são determinantes para que um líder seja exitoso nas novas realidades empresariais. Também se propõe que tais maestrías é possível desenvolvê-las.

Introducción

El liderazgo es tan extenso como la historia de la humanidad. La cantidad de artículos, investigaciones y libros al respecto es inmensa (Maciariello y Linkletter, 2012). Basta considerar a conquistadores como Ciro el Grande, Alejandro Magno, Aníbal, Julio César y Augusto (Forbes y Prevas, 2010) para apreciar cómo estos, haciendo uso de su liderazgo, transformaron pueblos enteros y contribuyeron de una u otra forma a crear la cultura actual, tanto en Occidente como en Oriente Medio, estableciendo los imperios persa y romano, por citar solo algunos. Igual puede decirse de personajes como Jesús o Mahoma, quienes instituyeron dos de las religiones predominantes hoy en día, después de más de 2000 años en el primer caso y de 1400 en el segundo.

Las teorías y ciencias que abordan el liderazgo van desde la Antropología, pasando por la Sociología, la Psicología y la Administración, y más recientemente las Neurociencias (Ringleb y Rock, 2008; Ringleb y Rock, 2009). Todo lo anterior hace difícil llegar a una comprensión cabal del fenómeno. Lo cierto es que la sociedad y especialmente las organizaciones requieren y seguirán requiriendo de líderes que las conduzcan y las lleven a niveles superiores.

El liderazgo en las organizaciones constituye una de las principales variables de éxito para la misma. Explica el desarrollo y mantenimiento de una cultura, de su clima, del nivel de compromiso (Rock, Tang y Dixon, 2009) y motivación de los empleados (Mobbs y McFarland, 2010) así como del sentido de pertenencia (Ulrich y Ulrich, 2010) y del logro de los objetivos estratégicos (Ulrich, Zenger y Smallwood, 1999; Romero García, 1999) y en general, de la misión y visión. Lo contrario, la ausencia de un verdadero liderazgo o las exageraciones en algunas de las maestrías –arrogancia nacida del éxito, la búsqueda desordenada de más, la negación del riesgo y el peligro– también son responsables del fracaso de las organizaciones (Collins, 2010). Es de resaltar que no existe una única forma de liderar, es más, cada organización, de acuerdo con su momento en el ciclo de vida, (Adizes,

2004) cada contexto social y cultural, requerirá más énfasis en una u otra maestría como las expuestas aquí. Incluso, cada persona puede requerir un estilo de dirección diferente dependiendo de sus características personales y el momento evolutivo de su desarrollo profesional.

Partiendo de la pregunta, sobre si es posible integrar de manera armónica las diferentes aproximaciones conceptuales y empíricas acerca del liderazgo en un modelo que sea no solo explicativo del mismo, sino que sea también práctico para facilitar su desarrollo en las organizaciones, se propone un modelo de síntesis del liderazgo que pretende facilitar su entendimiento y brindar elementos para su desarrollo. Este modelo se elabora a partir de la síntesis de la bibliografía consultada sobre el tema del liderazgo y su desarrollo. Se espera que sirva de marco conceptual para investigadores que pongan a prueba su veracidad experimentalmente.

Si bien el modelo que se presenta está explicado en varios grupos –clústeres– de comportamientos, en el desempeño real de un líder estos están estrechamente entrelazados y aunque es posible que algunos sean más importantes que otros en determinados momentos del ejercicio del liderazgo, todos se necesitarán. Dicho modelo hace énfasis en el liderazgo en el ámbito de las organizaciones, pero los clústeres siguen siendo válidos para su ejercicio en otras instancias sociales y culturales como el Gobierno, las comunidades o grandes conglomerados empresariales.

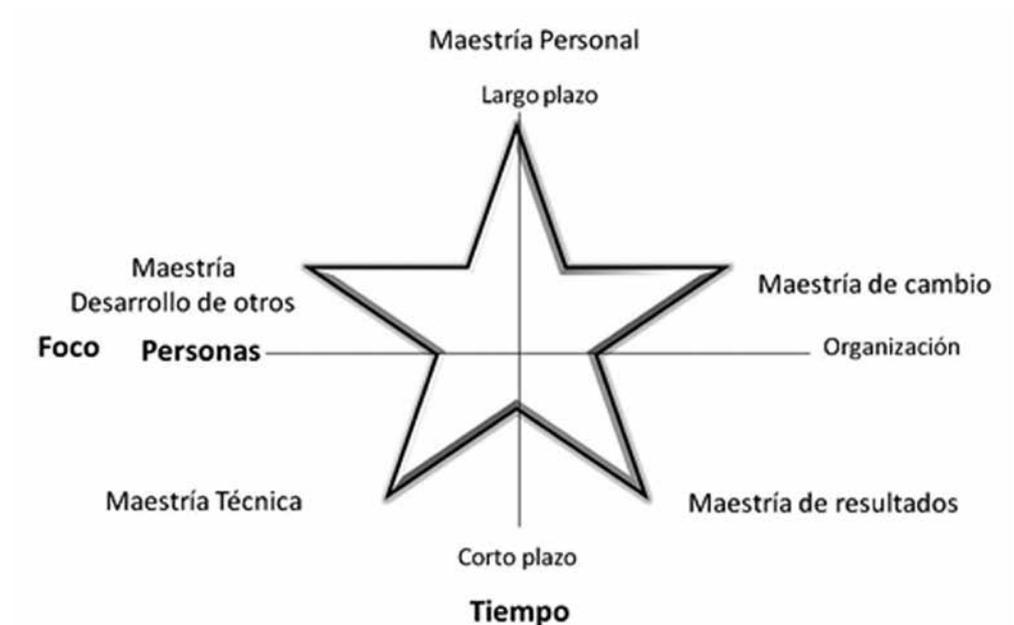
En el modelo que se propone en el presente artículo, el liderazgo no es entendido como una característica de personalidad, sino como el dominio de un conjunto de varios comportamientos, denominados maestrías, que como tales pueden ser aprendidos por cualquier persona, claro está, algunas conductas serán de más fácil aprendizaje para unos que para otros. Incluso, puede que les tome más tiempo, esfuerzo y recursos para avanzar solo un poco, pero al final podrá ser evidente algún progreso. En cambio, para otras personas, de acuerdo con su naturaleza e historia psicológica, les será especialmente fácil aprender y poner

en práctica diferentes comportamientos necesarios para el mejoramiento de su liderazgo. No hay líderes perfectos, es por eso que los buenos líderes tratan de mejorar todo el tiempo a través del auto análisis, capacitación, educación, cometiendo errores y aprendiendo de ellos.

Las Maestrías del líder

Para facilitar la explicación de las maestrías del líder, se plantea el siguiente el modelo (Ver figura 1).

Figura 1 *Las Maestrías del líder.*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la figura 1, parte de los comportamientos del líder se focalizan o dirigen tanto hacia las personas como a la organización, tal como lo sugieren Ulrich, et al. (1999), Zenger y Folkman (2009) entre otros. De igual manera, y en una escala temporal, su accionar está concentrado tanto en actividades del presente o corto plazo como del futuro o largo plazo (Zander y Zander, 2001; Kouzes, Posner, 2010, Romero García, 1999, Ulrich, et al. 1999, Zenger y Folkman, 2009). Al cruzar estas dos variables se generan cuatro cuadrantes:

1. Foco en el corto plazo relacionado con las personas. Corresponde a la Maestría Técnica.
2. Foco en el corto plazo relacionado con la organización. Comprende la Maestría de Resultados.
3. Foco en el largo plazo relacionado con la organización. La Maestría del Cambio.
4. Foco en el largo plazo relacionado con las personas. La Maestría Desarrollo de Otros es la correspondiente a este cuadrante.

Parte de las explicaciones acerca del liderazgo han sido dadas en función de sus características personales y emocionales (Goleman, Boyatzis, McKee 2008; Goleman, 2013; Boyatzis, McKee y Johnston, 2008; Caruso y Salovey, 2005, Zenger y Folkman, 2009, Kouzes y Posner, 1999, Kouzes y Posner, 2005, Kouzes y Posner, 2010) lo cual da origen a la denominada Maestría Personal, la cual por su importancia e influencia en las demás maestrías se le asigna una posición central dentro del modelo. A continuación se describen cada una de las Maestrías, para ello se hizo una selección de aquellas conductas que más se resaltan en la bibliografía consultada y que están relacionadas con la respectiva maestría.

La Maestría Personal

La Maestría Personal es la base sobre la cual se construye un buen liderazgo. Si bien es cierto que esta no garantiza el éxito, un líder que no la posea es incapaz de triunfar. La falta de la misma se notará de manera singular cuando las cosas se pongan difíciles y también cuando consiga el éxito. Esta Maestría constituye un verdadero reto para el líder. Consiste en aprender a reconocer, utilizar y dominar las propias emociones ajustándose con rapidez al entorno de la organización y a los colaboradores, basado en una actuación guiada por principios y valores. Una persona que solo tenga Maestría Personal y le falten las demás maestrías será una buena persona, un buen ciudadano, un gran profesional, pero no un líder. Se propone como elementos básicos de la Maestría Personal: el ser confiable, la credibilidad, el manejo adecuado de las emociones y el respeto.

Confianza

Un líder difícilmente tendrá seguidores si no es confiable para estos y sin seguidores no es un líder. Las compañías cuyos empleados confían en sus líderes producen un rendimiento para los accionistas mayor, un 42% de acuerdo con Blanchard y Ridge (2010). Por tanto, ser confiable es una característica esencial (Maciariello y Linkletter, 2012). Este

atributo comprende comportamientos como cumplir con los compromisos adquiridos –actuar con congruencia–, mostrar claridad en sus intenciones –motivación y valor– y demostrar que tiene las capacidades que se requieren –conocimientos y habilidades–. A nivel de sus relaciones con los demás implica demostrar respeto, escuchar, admitir y corregir errores, ser transparente (Bennis et al, 2008; Hamel, 2012) flexible o abierto a las ideas y opiniones de los demás. La ausencia de la confianza en un líder incita a los integrantes de los equipos a dudar de sus decisiones, hacer cuestionamientos éticos, evitar participar con pleno compromiso, así como evitar tomar riesgos creativos e incluso retirarse de la organización (Blanchard y Ridge, 2010; Bennis et al., 2008; White y Prywes, 2010).

Independientemente de lo que los líderes digan sobre su propia integridad, la gente observa su conducta. Es la coherencia entre las palabras y los actos lo que sirve para juzgar la honestidad de alguien. Si los líderes predicen ciertos valores pero practican otros, serán considerados como no confiables y su liderazgo será puesto en duda. En cambio, si practican lo que predicen, sus seguidores estarán dispuestos a confiarles su carrera y seguridad. La falta de confianza bloquea la aparición de ideas inteligentes e innovadoras y hace lenta la implementación de acciones. Cuando en la organización no existe confianza, las personas prefieren callar para evitar el conflicto o endulzar las malas noticias, es decir, acumulan información que luego no comparten. Es un fenómeno absolutamente perjudicial (Ospina, 2010). Cuando un líder inspira confianza en sus seguidores, estos son más capaces de hacer su trabajo, aumentan la autoconfianza y la autoeficacia –la propia convicción de ser una persona más efectiva, capaz de lograr los resultados que se ha planteado–.

Los estudios demuestran que las personas con alta propensión a la confianza también tienen mayor probabilidad de sospechar de las mentiras y el fraude (Monarth, 2012). La mente humana tiene un módulo especial diseñado para detectar individuos que engañan en situaciones sociales (Gazzaniga, 2010).

Credibilidad

Los liderados necesitan pensar que se puede confiar en la palabra del líder, que harán lo que dice, que está entusiasmado con la dirección y que poseen los conocimientos y las aptitudes para conducir a sus equipos. Para decidir si un líder es confiable, en principio, las personas escuchan las palabras y después observan sus actos. Si hay acuerdo, se establece la credibilidad. En caso contrario, las personas concluyen que, en el mejor de los casos, el líder no habla seriamente y, en el peor, que es un hipócrita. Asociada a la credibilidad se encuentra la capacidad de escucha (Kouzes y Posner, 1996) vinculada además con muestras de respeto y de preocupación por los demás. Lo anterior sugiere la importancia para el líder de ser impecable con sus palabras (Ruíz, 1998). Estos valores importan hoy más que nunca como lo señala Hamel (2012).

Cuando existe una relación de confianza entre las personas se libera en el cerebro oxitocina y vasopresina (McDonald, 2009; Ganazziga, 2010; Ridley, 2005; Punset, 2010) así como la interacción de varios circuitos neuronales (McDonald, 2009). Lo anterior insinúa que la credibilidad y la confianza entre el líder y sus liderados es más que una simple cuestión social o de moral. Tiene sus correlatos biológicos y neuronales bien definidos.

Respeto

El respeto hace referencia a expresiones explícitas o implícitas sobre el valor de una persona. La gente trabaja con más efectividad cuando sus líderes tratan a los demás con dignidad y respeto, les escuchan, alientan, reconocen y hacen sentir importantes, se ocupan del desarrollo de sus capacidades y demuestran que confían en sus colaboradores. Se han descubierto relaciones importantes entre el respeto y el desempeño ya que ser tratado con cortesía y amabilidad genera mayor satisfacción laboral, compromiso, participación y mejores resultados (Amabile y Kremer, 2012). El respeto también se demuestra cuando el

líder le presta verdadera atención al colaborador; le escucha con todos los sentidos (Goldsmith y Reiter, 2007; Monarth, 2012). Al tratar a las personas irrespetuosamente, estas se sentirán oprimidas, sin compromiso, afectando la producción o la prestación del servicio.

Manejo adecuado de las emociones

Las emociones hacen parte de la naturaleza humana y su importancia para el liderazgo ha sido ampliamente documentada (Goleman et al., 2002; Boyatzis et al., 2008; Caruso y Salovey, 2005, Goleman, 2013). Se trata de que los líderes utilicen las emociones de acuerdo con sus deseos y tengan un autocontrol emocional. Quienes no hacen buen uso de sus emociones tienen mal genio, pierden el control y no tienen en cuenta las emociones de los demás, cometen imprudencias al actuar por impulsos en lugar de meditar las cosas con el cuidado debido. Suelen ser fríos, lógicos, analíticos y solo se mueven por los hechos (Caruso y Salovey, 2005). En cambio, las emociones agradables motivan a explorar el entorno, ayudan a ver las conexiones y genera soluciones nuevas a los problemas. Las emociones negativas proporcionan un enfoque más claro: permiten que se examinen los detalles de forma más eficaz, motivan la búsqueda de errores. En conclusión, un líder ha de utilizar y manejar sus emociones de acuerdo con las personas y situaciones. El manejo inadecuado de las emociones es quizás uno de las principales causas de fracaso de muchos líderes. Lo anterior no significa que el líder deba ser débil, todo lo contrario, necesita ser fuerte para fijar el rumbo, establecer autoridad, asegurar que las cosas se hagan y mantener una dirección firme (White y Prywes, 2010).

Especial mención merece la capacidad de recuperarse de las situaciones difíciles –resiliencia– avanzar en medio de las dificultades y la adversidad, de reconocer el fracaso y aprender de él (Goldsmith y Reiter, 2007; Zenger, Folkman y Edinger, 2009). Como se verá posteriormente, la resiliencia es necesaria también para una adecuada gestión del cambio.

La influencia sobre otros está intrínsecamente relacionada con la habilidad para reconocer y regular las propias emociones y relacionarse exitosamente (Monarth, 2012). Los líderes comunican con algo más que el contenido. Lo hacen con emociones, las emociones que transmiten. Cuanto más fuertes sean estas y la habilidad para comunicarlas, mayor será el cambio que ocurrirá en el interior de aquellos que lidera (Zenger et al. 2009).

Desde las neurociencias se ha encontrado el papel que juegan las neuronas espejo en las relaciones entre las personas (Punset, 2010, Iacoboni, 2009) así como otras estructuras cerebrales (Rameson, Morelli y Lieberman, 2012; Morelli, Rameson y Lieberman, en prensa; Linden, 2010) y estas son especialmente sensibles a los estados de ánimo y los planteamientos de las personas con poder, lo que hace que las emociones de los líderes sean aun más contagiosas. Los estados de ánimo del líder influyen no solo en el del equipo, sino también en su productividad y cooperación (Ulrich y Ulrich, 2010). Para liderar hace falta una conexión con los demás. Todo líder quiere que lo quieran y nunca obtendrá los mejores resultados si no le importa gustarle a la gente o no. Los líderes con mejor desempeño muestran más calidez y cariño por los otros que el 25 por ciento más bajo (Kouzes y Posner, 1999), se acercan más a las personas y son significativamente más francos al compartir lo que piensan y sienten que sus equivalentes de menor desempeño.

En general, un líder deberá hacer un especial control de las emociones destructivas: odio, que es el deseo profundo de dañar a alguien o de destruir su felicidad; orgullo, que lleva a la negación de las cualidades positivas de los demás, a sentirse superior o menospreciarlos, a envanecerse de los propios logros y, a menudo, a la falta de reconocimiento de sus propios defectos; envidia, esa incapacidad de disfrutar de la felicidad ajena. Estas emociones desconectan afectivamente a los líderes de sus seguidores.

La Maestría de los Resultados

Un líder en el corto plazo debe asegurar los resultados que le demande la organización en su rol. De acuerdo con Ulrich et al. (1999) sin resultados no existe liderazgo. Un líder que muestra claridad en los resultados que se propone y realiza una selección apropiada de los recursos para alcanzarlos, genera confianza, entusiasmo y contagia a sus seguidores (Romero García, 1999).

Resultados

Una persona puede poseer todas las cualidades propias de los líderes pero si en la práctica no logra resultados, no puede considerarse un líder. Ulrich et al. (1999) proponen que el líder focalice sus resultados en cuatro áreas: los empleados, la organización, los clientes y los inversionistas, siguiendo el modelo propuesto por Kaplan y Norton de Cuadro de Mando Integral, y adicionan que los resultados deben ser equilibrados, estratégicos, duraderos, altruistas a fin de que generen ventaja competitiva para la organización y fundamentalmente para crear capacidades organizacionales (Smallwood y Ulrich, 2004; Ulrich, Brockbank y Younger, 2009). A los anteriores focos habría que adicionar la armonía de los impactos ambientales y sociales del logro de los resultados. Estos están orientados al mundo de las organizaciones, pero pueden ser utilizados también a nivel social: una comunidad o un país.

El liderazgo consiste en tener claro qué se quiere alcanzar, los resultados esperados para beneficio de la organización; no es un asunto de ambición personal, gloria o riqueza. Los líderes que han actuado por intereses personales han sido traicionados o depuestos por sus pueblos y en el ámbito organizacional muchos han terminado en la cárcel. Los líderes que solo se enfocan en los resultados descuidando

las otras maestrías suelen convertirse en tiranos y a la postre perderán el apoyo de quienes lidera; se quedan solos, o con unos pocos que le sirven fielmente pero incapaces de lograr lo que una vez fue una meta común. Terminan cegados por su propio ego.

La Maestría del Desarrollo de Otros

Una Maestría tan importante como las demás la constituye el papel de los líderes en el desarrollo de su equipo. Esta es una responsabilidad de todo líder: desarrollar a las personas en el mediano y largo plazo. Para tal fin, el establecimiento acordado de metas y el acompañamiento para su logro son fundamentales. Se requiere que el líder sepa escuchar a los otros, reconocerlos como diferentes y tener un grado de humildad para apoyarlos, lo cual es poco frecuente, por ejemplo, en los líderes poderosos. Comprende comportamientos como la influencia que ejerce el líder, el facilitar las decisiones, asistir al equipo, dividir y delegar trabajo, motivar a las personas e interactuar con ellas. Igualmente, implica brindar retroalimentación (Gallwey, 2000; Kouzes y Posner, 2005) a los individuos y a los grupos a fin de que estos alcancen los resultados propuestos. Si bien es cierto que cada persona es responsable de su propio proceso de desarrollo, el líder juega un papel como facilitador para que cada persona transite su propia senda de crecimiento. Esta maestría hace referencia también al acompañamiento continuo, diseñado para ayudar a las personas a alcanzar mayor competencia y a sobrepasar barreras con el objeto de mejorar el desempeño tanto individual como del equipo. Incluye conductas y actitudes como tener expectativas positivas sobre las personas, confiar en su potencial, verlas como seres humanos capaces de mucho más (Gallwey, 2000).

Metas

Una variable suficientemente estudiada como facilitadora del desarrollo lo constituye el establecimiento de metas claras (Amabile y Kremer, 2012; Romero García, 1999; Csikszent-

tmihalyi, 1996; Gallwey, 2000). Estas metas suelen estar alineadas con los resultados a alcanzar y hacen parte de la Maestría de los Resultados. El mejoramiento del desempeño y el desarrollo de las competencias es, en parte, un proceso entre el líder y sus liderados, que propende y promueve un clima motivacional de apoyo al logro de dichos resultados. El establecimiento de metas se ha de caracterizar por ser un proceso participativo y las mismas se traducen en comportamientos que los integrantes han de alcanzar. El líder tiene un papel fundamental ya que es el guía que facilita en sus liderados los procesos de pensamiento creativo y de criterio para la toma de decisiones y de responsabilidades: en otras palabras, su papel es brindar a su equipo la posibilidad de autogestionarse y por lo tanto de evaluarse. La definición de metas debe implicar el trabajo conjunto entre el líder y su equipo. Es una negociación de expectativas, intereses y comportamientos. Esta es la clave para establecer metas adecuadas y para lograr el compromiso indispensable hacia ellas. Los seres humanos nos comprometemos más fácilmente con lo que libremente hemos decidido y tendemos a rehusarnos de aquello que nos es impuesto. Si bien las metas se han de lograr en el corto plazo, el papel del líder ha de verlas como parte del proceso de desarrollo de sus liderados, el cual se da en el largo plazo.

Acompañamiento

Una vez definidas las metas a alcanzar, el papel de un líder es acompañar en el día a día a su equipo (Blanchard y Ridge, 2010; Gallwey, 2000; Mintzberg, 2010). Esto comprende mantener una comunicación constante con los liderados a fin de que ambos sepan cómo van las cosas y estar atentos a hacer correctivos de ser necesario. El nivel de acompañamiento que requiera una persona estará en función del conocimiento y habilidades que tenga este para el logro de las metas definidas (Blanchard y Ridge, 2010; Blanchard, 2009). Según estos autores, el liderazgo consiste en tratar a las personas de la manera correcta, dándoles dirección, apoyo y la motivación que necesitan para dar lo mejor de sí mismas. Incluye además la celebración de

los pequeños triunfos, los descubrimientos, permitir la autonomía, conceder el tiempo necesario para la realización del trabajo, brindar los estímulos a la persona, el respeto, y en general, el apoyo social y emocional (Amabile y Kremer, 2012). ¿Qué pasa con el control? De acuerdo con Hamel (2012) y Amabile y Kremer (2012) entre otros, es imposible liberar las capacidades de las personas sin expandir autonomía, lo cual implica, al menos, cuestionar los excesivos controles en los que suelen caer algunas organizaciones, reinventar los medios de control y fomentar la autodisciplina. Actualmente lo que genera valor económico es la creación de servicios y productos innovadores y estos raramente se dan en ambientes donde predomina el control administrativo y en especial el ejercido sobre las personas.

Un aspecto clave en el acompañamiento lo es la inspiración, el aliento que brinde el líder a sus colaboradores (Kouzes y Posner, 2005). De acuerdo con Zenger et al. (2009) la inspiración es la habilidad más importante del liderazgo ya que de acuerdo con la apreciación de los seguidores, es el mejor índice de predicción de la efectividad del liderazgo y es también la cualidad más valorada por los liderados y la más relacionada con el compromiso y la satisfacción de los empleados.

Realimentación

La realimentación constituye la forma mediante la cual el líder transmite a sus liderados información importante sobre su desempeño, competencias y resultados.

La realimentación estimula a alcanzar altos niveles de desempeño y puede servir para satisfacer la necesidad de las personas de obtener información acerca de su desempeño. Esta es eficaz cuando se relaciona con objetivos o normas mutuamente convenidos entre el líder y su equipo, es objetiva, o sea, se basa en comportamientos observables e identificables. Además, se brinda con suficiente aproximación a los incidentes, se vincula a actividades sobre las cuales el liderado tiene cierto control y es amenazante en

grado mínimo a la autoestima del individuo (Williams, 2007; Smart, 2004). Un líder tiene autoridad para realimentar a sus liderados ya que sabe acerca del trabajo de los miembros de equipo y cómo un error, problema o asunto, impactará en su propia habilidad para mejorar el trabajo. Por eso el líder no debe nunca abstenerse de brindar realimentación a sus liderados. Hasta cierto punto podría decirse que es un derecho y también una obligación.

La Maestría Técnica

En un mundo donde el conocimiento en todas sus manifestaciones no solo está a disposición de las personas sino que es requerido para realizar prácticamente cualquier actividad, los líderes deben mostrar que tienen las capacidades técnicas requeridas por el rol en la organización en el corto plazo: sus seguidores no le darán espera. Esta Maestría hace referencia a la capacidad de ampliar, actualizar y poner en práctica la experiencia y los conocimientos técnicos así como y la intención de transferirlos a otros para contribuir al enriquecimiento y desarrollo de las personas y de la organización. Un líder ha de tener conocimientos de los productos o servicios de la organización y en cierta medida de aquellos relacionados con los procesos del área o que manejan las personas que lidera, los aplica y difunde para solucionar y prevenir problemas técnicos. En un contexto organizacional donde buena parte de la comunicación del líder es informal, las habilidades de expresión oral (Mintzberg, 2010) y escrita, con especial énfasis en presentaciones así como conocimientos y habilidades en informática es indispensable. El líder también utiliza sus conocimientos y capacidades técnicas para crear una visión de la organización –Maestría de Resultados–.

Los líderes que carecen de la Maestría Técnica pierden valoración y reputación ante sus liderados ya que estos suelen considerarlos como desconocedores de aquello que lideran y no pueden ayudar y orientar técnicamente a quienes lo requieran cuando la situación lo demande. La ignorancia en temas específicos o del día a día en el ám-

bito de los negocios, la economía o la política, disminuyen notablemente la eficacia de los líderes. El conocimiento de la industria, del sector en el que opera la organización es crucial (Mintzberg, 2010).

La Maestría del Cambio

Los líderes deben moverse hoy en día en un entorno cada vez más turbulento (Ospina, 2010) lleno de desafíos permanentes que le exigen flexibilidad y capacidad de adaptación y de generar cambios en el largo plazo. Los cambios no solamente son importantes sino necesarios, tanto en los contextos personales como organizacionales. Realizar cambios con éxito es un gran desafío para los líderes (White y Prywes, 2010). Si estos no logran navegar exitosamente en este ambiente caótico, la organización declinará. Los líderes se responsabilizan de allanar el terreno para emprender nuevos caminos y tener la iniciativa para proponerlos y llevarlos a cabo. Generan cambios, bien sean graduales o transformaciones radicales, que son importantes para los liderados, para la organización o para ambos. Los comportamientos clave que debe tener o desarrollar un líder en este sentido son: proveer una dirección/visión en el largo plazo, promover y generar nuevas ideas, ponerlas en práctica, aprender de los fracasos y reponerse de los mismos –resiliencia–. La orientación hacia el cambio siempre requiere que se conserve algo de estabilidad, así como la estabilidad no se puede sostener sin promover un cambio adaptativo (Mintzberg, 2010).

Dirección/Visión

Un líder es un permanente constructor y transformador de significados. Transmite una visión particular de la realidad y otorga nuevos significados a las cosas viejas. Inventa y crea unas estructuras a partir de las cuales puede surgir lo posible, reestructura significados, crea visiones, establece entornos donde se hable el lenguaje de lo posible, haciendo un verdadero esfuerzo para crear nuevas actitudes (Zander y Zander, 2001; Kouzes y Posner, 2010). Proveer Dirección/

Visión comprende conductas tales como: orientarse hacia el cliente, buscar y encontrar posibilidades, brindarle a la organización un rumbo claro y consistente, articular la visión con los valores y la estrategia, elaborar una misión. Dar dirección implica compartirla con los liderados ya que es una forma de obtener su compromiso genuino. El papel del líder en cuanto a la visión es crear posibilidades en las mentes de las personas (White y Prywes, 2010; Zander y Zander, 2001). La dirección y la visión son una fuente de optimismo y esperanza y los líderes determinan la manera en que la gente se siente en relación al futuro del modo más amplio y profundo (Morales de Romero, 2001). El liderazgo es dirigir hacia el logro de la visión, hacia metas más altas (Maciariello y Linkletter, 2012) hacia niveles mayores de productividad, crecimiento y desarrollo, abrir caminos, trazar una dirección que le muestra a otros por dónde proseguir (Mintzberg, 2010).

Promover y generar nuevas ideas

De acuerdo con Ulrich y Ulrich (2010) existen cuatro formas de generar nuevas ideas: la reflexión conciente, la experimentación, la mejora continua y la ampliación de fronteras. En la primera forma, el líder se responsabiliza de sus actos, reconoce sus errores, ayuda a los demás a reflexionar sobre sus objetivos y conductas y a asumir el compromiso con el logro de los mismos. Cuando una persona no cumple una meta, la prioridad es el aprendizaje y no la culpa. Adicionalmente, para aumentar la reflexión conciente, el líder está dispuesto a que lo molesten, esto es, la disponibilidad para que sus ideas y creencias sean confrontadas por lo que otros piensan (Wheatly, 2004). Solicita la opinión de los demás con el fin de mejorar y entender las fortalezas y debilidades. De nada vale tener buenas ideas si no se llevan a la práctica, por ende el líder anima a sus equipos a que experimenten, a que ponga a pruebas las ideas, a innovar. El paso siguiente es la mejora continua del producto o servicio. Finalmente, los líderes pueden buscar las mejores prácticas tanto dentro como fuera de sus organizaciones –benchmarking–. Implica que los líderes creen espacios de reflexión, reconozcan la

creatividad de los empleados, expresen agradecimiento por su trabajo y puedan practicar el arte de preguntar. Las preguntas generan responsabilidad, autonomía y elevan la conciencia. Los líderes deben pensar y actuar para que las organizaciones que lideran sean adaptables, lo que implica abandonar rutinas, ser flexible, evitar la inercia institucional, la entropía, abandonar la idea de que el éxito pasado es garantía de éxito futuro, gestionar organizaciones menos estructuradas y menos jerarquizadas, en síntesis: desafiar y cambiar las creencias que sustentan la ideología gerencial del pasado basada en el exceso de control (Hamel, 2012) y propender por otra ideología, donde prime la libertad, la búsqueda de un propósito mayor –un sentido– la creatividad, la innovación, la participación, la distribución del poder, la confianza, la búsqueda de la armonía y en general, donde el potencial humano se desarrolle en su máxima expresión. El líder debe hacer, ejecutar, llevar a cabo, más que planear y esperar a que las cosas se den o resuelvan por sí solas (Mintzberg, 2010; Schlesinger, Kiefer y Brown, 2012).

La resiliencia

Es la capacidad de levantarse e intentarlo de nuevo cuando se ha fracasado, para mantenerse en la búsqueda de un objetivo central así las circunstancias hayan cambiado drásticamente. Según Ulrich y Ulrich (2010) la resiliencia puede ser personal, social y organizacional. Implica capacidad de recuperarse de las dificultades planteadas por el entorno, asirse a un reto grande, insertar nuevos principios gerenciales (Hamel, 2012). Para Zolli y Healy (2012) la resiliencia personal no se basa en las creencias, valores, carácter, experiencias y genes, sino y fundamentalmente en los hábitos mentales, los cuales se pueden cultivar y cambiar. Existen múltiples estrategias para aumentar esta capacidad (Sambro, 2010). La resiliencia es una característica que se encuentra en aquellos líderes que han dirigido organizaciones que se han recuperado de situaciones económicas difíciles ya que es utilizada para adaptar la estrategia a los cambios imprevistos del entorno. En otras palabras, no existe una organización que se reponga de sus adversidades si sus

líderes carecen de resiliencia. Es en las adversidades donde los líderes se crecen y con sus acciones logran las metas propuestas. La resiliencia implica una actitud de descubrir ventajas en la situación inesperada, en la adversidad, encontrar el lado positivo de la dificultad. Todo líder está obligado a aprender de los éxitos y fundamentalmente de los fracasos. Al estar dispuesto a hacer esfuerzos adicionales cuando la situación se torna difícil, el líder obtendrá lealtad y apoyo incondicional de sus liderados (Forbes y Prevas, 2010) y para ello la resiliencia juega un papel preponderante. De acuerdo con Maciariello y Linkletter (2012) para Peter Druker, es en los momentos de crisis que los líderes efectivamente muestran su potencial y verdaderas capacidades. Y las crisis no son evitables en las organizaciones actuales. Ahora, lo que se espera es que el líder no tenga que reponerse de las situaciones difíciles, sino que adquiera la habilidad para identificarlas con la debida anticipación e implementar las acciones necesarias para salir avante.

El liderazgo se puede desarrollar

No se han encontrado evidencias científicas que el liderazgo sea algo hereditario, aunque algunos podrían deducir que este proviene de los orígenes mismos de la especie humana y del comportamiento social. En este sentido podría ser asimilado con comportamientos como los del macho alfa, cuya emoción de base es la agresión, manifestada como orgullo o tal vez en el comportamiento altruista de algunos dentro de los grupos, los cuales han sido necesarios para la supervivencia de la especie. Lo anterior explicaría lo enraizado que está el liderazgo en el comportamiento social e insinuaría el origen biológico del mismo (Gazzaniga, 2010; Nowak y Highfield, 2012). Lo que sí es claro es que tanto la herencia como el ambiente determinan la conducta humana y el entorno es decisivo: los genes están concebidos para dejarse guiar por el entorno (Ridley, 2005; Linden, 2010; Sapolsky, 2007; Blakemore y Frith, 2008) y en el caso humano, este comprende la cultura. Las organizaciones son uno de los principales entornos sociales y culturales donde

se desenvuelven las personas hoy en día. Por tal motivo estas favorecerán o inhibirán el desarrollo de las conductas del liderazgo. Adicionalmente, se ha comprobado que el cerebro posee lo que se ha denominado plasticidad, esto es, la capacidad del sistema nervioso para adaptarse continuamente a circunstancias cambiantes, cosa que ocurre cada vez que aprendemos algo (Punset, 2010; Ganazziga, 2010; Ridley, 2005; Begley, 2008; Linden, 2010; Blakemore y Frith, 2008). Lo anterior comprueba que el cerebro humano nunca deja de aprender, aunque esto depende fundamentalmente de cuánto se use. Naturalmente, el cerebro envejecido se vuelve menos maleable y aprender cosas nuevas le toma más tiempo, pero la experiencia influye absolutamente en el desarrollo del cerebro al perfeccionar las conexiones entre las neuronas corticales. De otra parte, la conciencia libera a las personas de la tiranía de los genes (Ridley, 2005). De lo anterior se deduce que aun suponiendo que algunas personas nazcan con esta especie de don llamado liderazgo, también se tendrán que entrenar y esforzar para mejorar o desarrollar aún más sus maestrías. Al final, tanto los que nacieron como los que se hicieron estarán en la misma situación: aprender y mejorarse a sí mismos de manera permanente, y sus cerebros están preparados para tales propósitos.

Como se puede apreciar, el liderazgo entendido como el conjunto de maestrías y sus respectivos comportamientos, se puede cambiar y desarrollar. Tal como el cerebro aprendió un determinado comportamiento, puede aprender otro en dirección contraria. Así como se adquirió una motivación, una emoción o una creencia, se pueden adquirir otras, y por ende, cambiar. Atrás quedó la época en que los enfoques psicológicos pre científicos le hicieron creer a la sociedad que para cambiar la conducta humana se necesitaban años de psicoterapia: cinco, diez y hasta quince años. Aunque lamentablemente, hoy, muchos creen en estas prácticas, incluso profesionales del comportamiento, quienes de manera poco ética y aun sabiendo que existen métodos científicamente comprobados, ni siquiera se lo presentan a sus clientes como una opción, sino que lo imponen a estos. Hoy se cuenta con numerosos métodos de cambio

de comportamientos rápidos, eficaces y de permanencia en el tiempo. Por tanto, ¿por qué dudar que alguien que decida cambiar o mejorar sus maestrías de liderazgo no pueda lograrlo?

Es cierto que el liderazgo es diferente en cada etapa del desarrollo profesional y en cada cargo (Zenger y Folkman, 2009) y en cada momento del ciclo de vida de la organización (Adizes, 2004) y por tanto los comportamientos a desarrollar dependerán de estas etapas y requerimientos del rol. Pero es desarrollable. Varias investigaciones lo comprueban. Algunas de estas consideran que quizás el mejor inicio sea concentrarse en las fortalezas y posteriormente en aquellos comportamientos que sean críticos para el éxito (Goldsmith y Reiter, 2007; Zenger et al. 2009; Zenger y Folkman, 2009; Boyatzis et al. 2008; Buckingham y Clifton, 2001). Promueven que los líderes amplíen sus fortalezas en vez de titubear en las debilidades. Trabajar en sus fortalezas y poner remedio a las debilidades fatales. Algunas investigaciones, por ejemplo, resaltan la importancia del autodesarrollo (Zenger et al 2009; Boyatzis et al 2008). Otros sugieren estrategias como el *coaching* (Goldsmith y Reiter, 2007) el apoyo del jefe inmediato, la asignación de tareas, proyectos, pasantías, rotación de cargos, así como las valoraciones 360° (Goldsmith, Brown y Hawkins, 2012; Buckingham, 2008; Buckingham y Clifton, 2001) y los programas de entrenamiento en competencias de liderazgo. Cada una de estas estrategias cuenta con varias actividades que van desde los diarios personales, hasta formaciones académicas en prestantes universidades.

Desde las neurociencias se proponen opciones para entrenar a los líderes que van desde la conciencia plena o *mindfulness*, así como la autoconciencia (McDonald, 2009), desempeñarse como mentor, hacerse visible en un rol a imitar y como *coach* y utilizar un lenguaje multisensorial –visual, auditivo– para comunicar expectativas. Quizás algunos líderes descarten estos métodos por considerarlos demasiado Nueva Era, o espirituales o porque simplemente argumentan no tener tiempo para estas actividades. No obstante, parece

que los resultados que se obtienen con estos métodos no deben despreciarse y habrá que tenerlos en cuenta dentro del conjunto de alternativas para el desarrollo del liderazgo. Podemos aprender a cambiar nuestras emociones, creencias, comportamientos y habilidades. Los seres humanos disponemos en nuestro cerebro de mecanismos que posibilitan la inhibición de ciertos circuitos neuronales que se hacen presentes, por ejemplo, cuando realizamos revaluaciones de los hechos o situaciones. La revaluación dirige la atención a la emoción que se está sintiendo y requiere una valoración cognitiva voluntaria, es decir, de la forma como pensamos. Existe tecnología psicosocial que demuestra que esto es completamente posible (Boyatzis et al. 2008; Dispenza, 2012; Caruso y Salovey, 2005; Goldsmith y Reiter, 2007; Goleman et al. 2002). Los mejores líderes se concentran en y crecen a partir de potenciar sus comportamientos más deseables y dominar aquellos más débiles utilizando los métodos que para sí mismos sean los más efectivos, aunque podrían y deberían ensayar otros que han demostrado su eficacia.

Para finalizar, cabe hacerse una pregunta ¿Por qué fracasan los líderes? Algunos lo hacen por anteponer la posición a los resultados –falla en la Maestría Personal– No manejan adecuadamente sus emociones, principalmente las negativas, como el orgullo, por ejemplo. Otros se focalizan excesivamente en los resultados o por el contrario, no los logran –falla en la Maestría Resultados–. Algunos carecen de las capacidades para desarrollar a sus equipos para que estos logren los resultados –falla en la Maestría Desarrollo de Otros–. En este caso el líder se queda solo y es imposible lograr la visión. Algunos profesionales llegan a ocupar cargos de liderazgo careciendo de los conocimientos y capacidades técnicas, lo cual los invalida ante sus equipos –falla en la Maestría Técnica– y finalmente algunos líderes no avizoran el cambio o no lo gestionan adecuadamente y las demandas del entorno terminan sobrecargando las capacidades organizacionales –falla en la Maestría del Cambio–. Como se puede apreciar, las principales razones por las cuales fracasan algunos líderes se pueden explicar por la carencia de una o varias de las Maestrías aquí expuestas.

Conclusión

Como síntesis de la revisión de bibliografía reciente referente al liderazgo, el presente artículo presenta un modelo que integra de manera armónica diferentes aproximaciones conceptuales y empíricas. Dicho modelo es explicativo y facilita la comprensión de un fenómeno complejo.

Al estar basado en comportamientos, el modelo establece que estos se pueden aprender y por ello se propone un conjunto de opciones para facilitar el desarrollo del liderazgo en las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Adizes, I. (2004). *Management/Mismanagement (How to identify style and what to do about it)* Santa Barbara, USA; Adizes Institute Publications.
- Amabile, T. y Kramer, S. (2012). *El principio del progreso*. Bogotá, Colombia; Norma.
- Begley, S. (2008). *Entrena tu mente, cambia tu cerebro*. Bogotá, Colombia; Norma.
- Bennis, W., Goleman, D., O' Tool, J. (2008). *Transparencia. Cómo los líderes forjan una cultura de la sinceridad*. Barcelona, España; Alienta.
- Blakemore, S.J., y Frith, U. (2008). *Cómo aprende el cerebro*. Bogotá, Colombia; Ariel.
- Blanchard, K. (2009.) *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá, Colombia; Norma
- Blanchard, K. y Ridge, G. (2010). *Ayúdele a la gente a ganar en el trabajo*. Bogotá, Colombia; Norma
- Boyatzis, R., McKee, A., Johnston, F. (2008). *Líder emocional*. Barcelona, España; Deusto.
- Buckingham, M. (2008). *No se detenga... Ponga a funcionar sus fortalezas*. Bogotá, Colombia; Norma
- Buckingham, M. y Clifton, D. O. (2001). *Ahora descubra sus fortalezas*, Bogotá, Colombia; Norma
- Caruso, R. D. y Salovey, P. (2005). *El líder emocionalmente inteligente*. Barcelona, España; Alga.
- Collins, J. (2010). *Cómo caen los poderosos*. Bogotá, Colombia; Norma.

- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Fluir*. Barcelona, España; Kairos.
- Dispenza, J. (2012) *Deja de ser tú. La mente crea la realidad*. Barcelona, España; Urano.
- Forbes, S. y Prevas, J. (2010). *Poder, ambición, gloria*. Bogotá, Colombia; Norma.
- Gallwey, W. T. (2000). *El juego interior del trabajo*. Málaga, España; Sirio.
- Gazzaniga, M. S. (2010). *¿Qué nos hace humanos?* Madrid, España; Paidós.
- Goldsmith, M. y Reiter, M. (2007). *Un nuevo impulso*. Barcelona, España; Empresa Activa.
- Goleman, D. (2013) *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España; Ediciones B.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona, España; Plaza y Janés.
- Hamel, G. (2012). *Lo que importa ahora*. Bogotá, Colombia; Norma.
- Iacoboni, M. (2009) *Las neuronas espejo*. Buenos Aires, Argentina; Katz.
- Kouzes, J., Posner, B. (1999). *Credibilidad*. Barcelona, España; Granica.
- Kouzes, J., Posner, B. (2005). *Brindar aliento*. Barcelona, España; Granica.
- Kouzes, J., Posner, B. (2010). *El legado del líder*. Buenos Aires, Argentina; Peniel.
- Linden, D. (2010). *El cerebro accidental*. Barcelona, España; Paidós.
- Maciariello, J. A. y Linkletter, K. (2012). *Peter Drucker y el arte perdido de la gerencia*. Bogotá, Colombia; Norma.
- McDonald, P (2009). *Neurological Correlates to Authentic Leadership*. Working paper series (Victoria Management School), 02-09.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. Bogotá, Colombia; Norma.
- Mobbs, D., y McFarland, W. (2010). *The Neuroscience of Motivation*. *NeuroLeadership Journal*. Issue Three.
- Monarth, H. (2012). *360 grados de influencia*. Bogotá, Colombia; Norma.
- Morales de Romero, M. (2001). *Esperanza: un viaje de querer a poder*. Mérida, Venezuela; ROGYA.
- Morelli, S. A., Rameson, L. T., & Lieberman, M. D. (in press). *The neural components of empathy: Predicting daily prosocial behavior*. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*.
- Nowak, M. A. y Highfield, R. (2012). *Súper cooperadores*. Barcelona, España; Ediciones B.
- Ospina, H. (2010). *Nuevos paradigmas en gestión humana*. *Revista Ciencias Estratégicas* Vol. 18 No. 23.
- Punset, E. (2010). *Viaje a las emociones*. Barcelona, España; Destino.
- Rameson, L. T., Morelli, S. A., & Lieberman, M. D. (2012). *The Neural Correlates of Empathy: Experience, Automaticity, and Prosocial Behavior*. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 24, 235-245.
- Ridley, M. (2005). *¿Qué nos hace humanos?*. Bogotá, Colombia; Taurus.
- Ringleb A. H. y Rock D. (2008). *The Emerging Field of NeuroLeadership*. Vol 1, No 1 *NeuroLeadership Journal*
- Ringleb A. H. y Rock D. (2009). *Defining NeuroLeadership as a field*. Vol 2, No 2 *NeuroLeadership Journal*.
- Rock, D., Tang, y Dixon, P. (2009). *Neuroscience of Engagement*. *NeuroLeadership Journal*. Issue Two.
- Romero García, O. (1999). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Mérida, Venezuela; ROGYA.
- Ruiz, M. (1998). *Los cuatro acuerdos*. Barcelona, España; Urano.
- Sambrano, J. (2010). *Resiliencia. Transformación positiva de la adversidad*. México, México; Alfa.
- Sapolsky, R. M. (2007). *El Mono enamorado*. Barcelona, España; Paidós.
- Schlesinger, L. A., Kiefer, C. F. y Brown, P. B. (2012). *Comience*. Bogotá, Colombia; Norma.
- Smallwood, N. y Ulrich, D. (2004). *Capitalizar las capacidades*. *Harvard Business Review*. Junio.
- Smart, J., K., (2004). *Coaching y Feedback Eficaces*. Barcelona, España; Gestión 2000.
- Ulrich, D. y Ulrich, W. (2010). *The Why of Work*. USA, McGraw Hill.
- Ulrich, D., Zenger, J., Smallwood, N. (1999). *Results-Based Leadership*. USA, Harvard Business School Press.
- Wheatly, M., J. (2004). *El pico del Quetzal*. Bilbao, España; Desclée de Brouwer.
- White B.J., y Prywes, Y. (2010). *La naturaleza del liderazgo*. Nashville, USA; Grupo Nelson.
- Williams, R., L., (2007). *¿Qué tal lo hago? Los secretos del feedback*. Barcelona, España; Alienta.
- Zander, B. y Zander, R. (2001). *El arte de lo posible*. Buenos Aires, Argentina; Paidós.
- Zenger, J., H., Folkman, J., R., Edinger (2009). *El líder inspirador*. España; Profit.
- Zenger, J., H., y Folkman, J., R. (2009). *The Extraordinary Leader*. USA; McGraw Hill.
- Zolli, A. y Healy, A. M. (2012). *Resiliencia. Por qué las cosas vuelven a su lugar*. Bogotá, Colombia; Norma.