

EL LÍDER, ¿NACE Ó SE HACE?

Dr. Andrés Ramírez Quezada
Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad de Guanajuato, Celaya, México
Correo: andera44@hotmail.com

RESUMEN:

Este trabajo de investigación es un estudio exploratorio para determinar si el liderazgo es un proceso que se puede aprender y desarrollar al alcance de los colaboradores en las organizaciones que deseen hacerlo con las técnicas, procedimientos, conocimientos, dinámicas y actitudes adecuadas. Por el contrario, si el deseo de llegar a ser un líder eficaz depende de talentos naturales extraordinarios, concedidos por mandato divino que solo pueden ser “despertados”, pero no aprendidos o inculcados.

Investigaciones actuales de expertos señalan que el liderazgo es un proceso educativo para los colaboradores que deseen transformarse como señala –entre otros- Robert J. Sternberg (2003: 386-401) en su artículo: “WICS: A model of Leadership in Organizations”, a través de la sabiduría, la inteligencia y la creatividad sintetizados; y también Daniel Goleman y et al, en su libro: “The New Leaders/Primal Leadership” (En español “El Líder Resonante Crea Más: El Poder de la Inteligencia Emocional”, 2004: 351 pgs.), en sus investigaciones sobre la inteligencia emocional, proponiendo el Liderazgo Primal y los diferentes estilos de liderazgo que garantizan resultados probados.

Para reforzar la hipótesis de trabajo: “El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin”, hago mención del Efecto Pigmalión o Profecía de la Realización Personal, de la cual el primero en hablar de ella fue Robert K. Merton: “Es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas de un individuo o grupo respecto a alguien, afectan su conducta a tal punto que se provoca en el individuo o grupo la confirmación de dichas expectativas”. Otros autores como Maturana y Varela dicen en síntesis de acuerdo a sus investigaciones: “Nosotros somos los creadores de nuestra realidad”.

PALABRAS CLAVES

Liderazgo, líder, competencias

INTRODUCCIÓN

¿El líder nace o se hace?, es decir, ¿Ser un líder es un don genético que se tiene de nacimiento, concedido por la naturaleza para dirigir a los seres humanos?, o...

¿Es el liderazgo un proceso que se puede aprender y desarrollar al alcance de los colaboradores que deseen hacerlo con las técnicas, procedimientos y dinámicas adecuadas?

La cuestión medular es si pueden o no las organizaciones enseñar las habilidades requeridas para ser un buen líder y desarrollar cada vez más el proceso del liderazgo en las organizaciones contemporáneas.

Las anteriores preguntas son interrogantes que interesan a los investigadores del área administrativa, a los sociólogos y en general a toda persona que tiene gente a su cargo y

desea mejorar su ascendiente sobre los colaboradores.

El tema del liderazgo es uno de los que más apasionan a los estudiantes de las organizaciones. Es debido probablemente a que los líderes están envueltos en una atmósfera de fantasía, de héroes con facultades extraordinarias y habilidades carismáticas que se convierten en leyendas.

Rickards (1999:170) comenta que: “Al principio en la mitología, los líderes eran semejantes a dioses e inspirados por ellos, o incluso dioses que desempeñaban cierto drama terrenal. Durante la mayor parte de la civilización documentada, el liderazgo se aceptaba ampliamente como un don concedido por Dios, que enaltecía a los pocos escogidos.”

Los objetivos que se pretenden lograr en este estudio son:

OBJETIVO GENERAL:

Determinar las condiciones necesarias para la enseñanza y desarrollo del liderazgo en las organizaciones contemporáneas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Determinar el grado de desarrollo del liderazgo en diferentes niveles organizacionales que se tiene en las empresas manufactureras del Estado de Guanajuato.
2. Determinar cuáles son los tipos o estilos de liderazgo óptimos para las organizaciones actuales.
3. Determinar el o los modelos óptimos para la enseñanza y desarrollo del liderazgo.

Este trabajo de investigación pretende probar la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS DE TRABAJO:

H 1 : El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin.

HIPÓTESIS NULA:

H 0: El desarrollo del liderazgo en las organizaciones está condicionado a aquellos colaboradores que posean habilidades y/o talentos de dominación legítima carismática según la clasificación de Max Weber.

DESARROLLO DEL TEMA

Weber (1977: 43) clasifica en tres tipos puros las formas de dominación legítima: Autoridad legal, autoridad tradicional y autoridad carismática. Agrega Weber (1977:193) que: “Debe entenderse por carisma la cualidad que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas, hechiceros, árbitros, caudillos militares) de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas —o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro—, o como enviados de Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder”. Es muy importante señalar que según Weber (1977:199) el carisma solo puede ser “despertado” o “probado”, no “aprendido” o “inculcado”.

Gina Hernez-Broome y Richard L. Hughes en su artículo de investigación: “Leadership Development: Past, Present, and Future” (Desarrollo del Liderazgo: Pasado, Presente

y Futuro) de la revista "H. R. Human Resource Planning", New York: 2004. Vol. 27, Iss. 1;pg. 24, 9 pgs. reseña las tendencias notables en el campo del desarrollo del liderazgo, destacando para el futuro seis tendencias que representan en diferentes maneras el rol crítico del contexto cambiante que jugará el desarrollo del liderazgo, a saber:

1. Las competencias del liderazgo todavía seguirán importando.
2. Globalización/internacionalización de los conceptos del liderazgo, construcción y métodos de desarrollo.
3. El rol de la tecnología.
4. Interés creciente en la integridad y carácter de los líderes.
5. Presión para demostrar el retorno de la inversión .
6. Nuevas formas de pensar acerca de la naturaleza del liderazgo y de su desarrollo.

El soporte de este estudio descansa en la línea de investigación número 6, para lo cual se pretende abordar hallazgos, técnicas y procedimientos innovadores de vanguardia de acuerdo a las últimas investigaciones de especialistas en liderazgo altamente reconocidos de universidades de prestigio que presentan sus resultados en revistas científicas que dictaminan rigurosamente lo que publican.

McClelland, David C. (1975:270) expresa lo siguiente: "Repetidamente hemos descubierto que los líderes no son tanto nacidos sino hechos. Hemos trabajado en lugares en donde la gente siente que no hay mucho potencial de liderazgo...no obstante hemos encontrado una y otra vez ese potencial, inclusive entre gente que nunca ha pensado en ellos mismos como líderes, o intentado influenciar de cualquier forma. El desempeño del liderazgo real puede ser

desarrollado por técnicos en educación psicológica."

Conger y Kanungo (1988: 320) en su libro "Liderazgo Carismático: El factor elusivo en la eficiencia organizacional", afirma que: "Hay una seria escasez de liderazgo en la industria norteamericana. Nuestros gerentes han sido entrenados y socializados para ser administradores, no líderes."

Robbins, Stephen P. (1998: 451-452,) comenta que: "Si el carisma es deseable, ¿Se puede aprender a ser líder carismático? o, ¿Los líderes carismáticos nacen con sus cualidades?, aunque una pequeña minoría de investigadores todavía piensa que el carisma no puede aprenderse, la mayoría de los expertos cree que los individuos pueden ser capacitados para mostrar comportamientos carismáticos."

Senge, Peter M. (1998: 419) en su sensacional libro "La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje" en el capítulo 'La Nueva Función del Líder' afirma que: "Nuestra perspectiva tradicional de los líderes -como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas- está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica. Mientras prevalezcan esos mitos, reforzarán el énfasis en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos y no en las fuerzas sistémicas y el aprendizaje colectivo."

Boyett, Joseph y Jimmie (1999: 1-2) en su libro "Hablan los gurús", comentan que probablemente el tema más popular de toda la literatura sobre el mundo de la empresa es el liderazgo, y que tres cuartas partes de las compañías norteamericanas envían gente a hacer cursos de liderazgo gastando cerca de 15,000 millones de dólares al año en formación y asesoramiento de sus líderes, en donde todas las escuelas de negocios enseñan las teorías al respecto.

También afirman categóricamente que 'por supuesto que se puede aprender a liderar'.

Los mismos hermanos Boyett (1999: 46) citan a Warren Bennis el cual sostiene que: 'Se puede enseñar el liderazgo, el cual es carácter y juicio, dos cosas que se pueden enseñar', así también citan a Peter Drucker el cual afirma terminantemente que: 'El liderazgo debe ser aprendido y puede ser aprendido.'

Koontz y Weihrich (2003: 537) en la sección ¿El liderazgo puede enseñarse?, comentan que: "El profesor Noel Tichy de la Universidad de Michigan estima que el 80% del desarrollo en el liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20% restante puede adquirirse mediante estudio y capacitación."

Sternberg, Robert J. (2003: 386-401) de Yale University en su artículo: "WICS : A Model of Leadership in Organizations" (WICS -acrónimo de Wisdom, Intelligence and Creativity Synthesized- Sabiduría, Inteligencia y Creatividad Sintetizados: Un Modelo de Liderazgo en las organizaciones), comenta que para ser un líder altamente eficaz, no se necesita ser un 'líder nacido', más bien es que se necesitan tres componentes: sabiduría, inteligencia y creatividad.

Goleman, Daniel y et al (2004: 138-140) escribe: "LOS LÍDERES NO NACEN, SE HACEN, agregando que nadie nace sabiendo el modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo, la investigación realizada en este sentido ha puesto claramente de relieve que los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida y de su carrera laboral en la medida en que van adquiriendo las competencias que les forman tan eficaces, y estas son competencias que cualquier persona puede aprender en cualquier momento, con motivación y voluntad adecuadas."

Kotter, John P. (2004: 194) considerado uno de los especialistas en liderazgo de negocios más afamado del mundo, opina que: "El error más grande del modelo tradicional se relaciona con sus suposiciones acerca de los orígenes del liderazgo. Dicho de manera simple, el concepto históricamente dominante toma las aptitudes de liderazgo como UN DON DIVINO que unos cuantos reciben al nacer. Aunque hubo una época en la que yo también lo creía así, he descubierto que la idea tradicional sencillamente no se ajusta del todo bien a lo que he observado en casi treinta años de analizar organizaciones y a las personas que las administran. Sobresale particularmente el hecho de que el modelo más viejo prácticamente pasa por alto el poder y el potencial del aprendizaje perpetuo."

Lussier y Áchua (2005: 9) comentan que el legendario entrenador de futbol americano Vince Lombardi dijo en una ocasión: "En contra de lo que opina mucha gente, los líderes no nacen, se forman con esfuerzo y trabajo arduo" (Tomado de G. Capowski, 'Anatomy of a leader: Where are the leaders of tomorrow', Management Review, marzo de 1994, pp. 10-17); citan también a J. Nicholls, que dijo: "Todos somos líderes en potencia y todos podemos serlo, cualquiera que sea su situación de liderazgo natural en este momento, usted puede decidir invertir en el desarrollo de sus destrezas o dejar que permanezcan como están." ('Escape the leadership Jungle-Try High-Profile Management' de la revista científica Journal of General Management, 27, primavera de 2002:14).

CONCLUSIÓN Y PROPUESTA

Con las investigaciones actuales y experiencias prácticas de profesionales de la administración anteriormente citados se puede concluir lo siguiente:

“El liderazgo es un proceso que se puede enseñar y desarrollar, accesible a todo colaborador que manifieste el deseo de aprenderlo y realice esfuerzos comprometidos para tal fin”.

Comentario: La primera condición sine qua non es que el colaborador verdaderamente desee ser un líder, porque tiene la percepción de que puede y deja abierta la posibilidad de lograrlo; y la segunda condición es la motivación a través de otras personas visionarias con conocimientos, técnicas y actitudes adecuadas para desarrollarlo.

La propuesta que considero idónea es el modelo de liderazgo en las organizaciones que propone Robert J. Sternberg (2003: 386-401) con sus tres componentes: Sabiduría, Inteligencia y Creatividad, complementado con el modelo de Daniel Goleman (2004: 351 páginas) del Liderazgo Primal que se asienta en las competencias de la Inteligencia Emocional y sus cuatro dominios fundamentales: La Autoconciencia, la Autogestión, la Conciencia Social y las Habilidades Sociales.

Las cuales a su vez se componen de:

Autoconciencia: Autoconocimiento Emocional, Autoevaluación Adecuada y Autoconfianza.

Autogestión: Autocontrol, Confiabilidad, Optimismo, Adaptabilidad, Orientación al Logro e Iniciativa.

Conciencia Social: Empatía, Conciencia Organizacional y Orientación al Servicio.

Habilidades Sociales: Inspiración, Influencia, Desarrollo Personal de los demás, Catalizar el Cambio, Gestión de los Conflictos y Trabajo en Equipo y Colaboración.

Con relación a los estilos de liderazgo, el estudio de de investigación de Daniel Goleman en su artículo titulado “Liderazgo que obtiene resultados” (Publicado primeramente en el año 2000 y republicado en 2005: 125-140) en la revista Harvard Business Review, opina que nuevas investigaciones sugieren que los ejecutivos más eficaces es una colección de estilos de liderazgo distintivos, cada uno en la medida justa, en el momento preciso, y aunque tal flexibilidad es difícil de poner en acción, rinde frutos en el desempeño, y mejor aún se puede aprender. Los seis estilos de liderazgo son: el Autoritario (o Coercitivo), el Visionario (u Orientativo), el Afiliativo, el Democrático, el Ejemplar (o Timonel) y el Formativo (o Coaching).

Como propuesta también sugiero se sensibilice con los principios de la teoría de la “Profecía de la Realización Personal” (o Efecto Pigmalión) de Robert K. Merton (Video Educativo), es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas de un individuo o grupo respecto a alguien afectan su conducta a tal punto que se provoca en el grupo la confirmación de dichas expectativas. Esta teoría establece 4 factores:

1. Clima, 2. Retroalimentación, 3. Datos e información y 4. Resultados sobre el desempeño o no desempeño.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bacha, Ivonne y Pantoja, "Sara. Nuestro pan de cada día: Roberto Servitje Sendra." Líderes Mexicanos. México D. F. Agosto 2003 LXV pp. 56-61.
2. Bartlett, Christopher A. y Sumantra Ghoshal. "What Is a Global Manager." Harvard Business Review. New York U. S. A. August 2003 pp. 101-108.
3. Bateman, Thomas y Scout A. Snell (2000). Administración una ventaja competitiva. McGraw-Hill, México.
4. Bennis, Warren. "Leading in Unnerving Times." SLOAN MANAGEMENT REVIEW. MIT. Winter 2001 pp.97-103.
5. Bennis, Warren (1993). An Invented Life: Reflections on Leadership and Change. Addison-Wesley Publishing Company. U. S. A.
6. Boyett, Joseph y Jimmie Boyett (1999). Hablan los gurús. Norma. Colombia.
7. Buckingham, Marcus y Curt Coffman (2000). PRIMERO ROMPA TODAS LAS REGLAS: Que diferencia a los mejores gerentes del mundo de los demás. NORMA. México.
8. Cialdini, Robert B. "Harnessing: The Science of Persuación." Harvard Business Review. October 2001. pp.72-79.
9. Conger, Jay A. Y Rabindra N. Kanungo (1988). CHARISMATIC LEADERSHIP : The elusive Factor in Organizational Effectiveness. Jossey-Bass Publishers 1er. Edition, London, U. K.
10. Crosby, Philip B. (1987). Dinámica gerencial: El arte de motivar a los demás. McGraw-Hill, México.
11. Daft, Richard L. y Richard M. Steers (1999). Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. LIMUSA Noriega Editores, México D. F.
12. Dahlggaard, Jens J. et al. "Leadership profiles in quality management : A Danish perspective" . Total Quality Management. England Vol.8 Nos. 2 y 3 pp. 16-30.
13. Eckert, Robert A. "Where Leadership Starts". Harvard Business Review. November 2001 pp. 53-59.
14. Fulmer, Robert M. Y et al. "Developing Leaders : How Winning Companies Keep On Winning ". SLOAN Management Review. Massachusetts Institute of Technology. Fall 2000 Volume 42 Number 1 USA.

15. Gina Hernez-Broome, Richard L. Hughes. "Leadership Development: Past, Present, and Future". H. R. Human Resource Planning. New. York: 2004. Vol. 27, Iss. 1; pg. 24, 9 pgs.

16. Goleman, Daniel "Liderazgo que obtiene resultados", Harvard Business Review, Edición de Aniversario Noviembre 2005, México

17. Goleman, Daniel et al. (2004) El Líder Resonante Crea Más: El poder de la inteligencia emocional. Ed. De bolsillo, segunda edición. España.

18. Goleman, Daniel (2003) Emociones Destructivas: Como comprenderlas y dominarlas. Vergara Grupo Zeta, Argentina.

19. Goleman, Daniel et al. " Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance". Harvard Business Review. December 2001 pp.42-51.

20. Green, Stephen; Hassan, Fred; Immelt, Jeffrey; Marks, Michael; Meiland, Daniel. " In Search of Global Leaders". Harvard Business Review. New York USA. August 2003 pp. 38-45.

21. Hampton, David R. (1983). Administración contemporánea. McGraw-Hill, primera ed. En español, México D. F.

22. Heifetz, Ronald y Laurie, Donald L. "The Work of Leadership". Harvard Business Review. USA Breakthrough Leadership. December 2001 pp. 131-140.

23. Hellriegel, Don y John W. Slocum (1998). Administración; séptima edición International Thomson editores, S. A. de C. V. México.

24. Kasuga, Carlos. Conferencia Magistral "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas". Nov. 2000 Celaya, Gto. México.

25. Kotter, John P. (2004) El Líder del Cambio Mc Graw Hill; México.

26. Kotter, John P. "What Leaders Really Do". Harvard Business Review; Breakthrough Leadership. New York, USA December 2001 pp. 85-96.

27. Koontz, Harold y Heinz Weihrich (2003). ADMINISTRACIÓN: Una perspectiva global. Mc Graw Hill 12a. edición, México.

28. Landrum, Gene N. (2002). PERFIL DE LOS GENIOS: Trece hombres creativos que cambiaron al mundo. EDAMEX México.

29. Locke, Edwin A. (1991). The essence of leadership: The four keys to leading successfully. Macmillan-Inc. USA.

30. Lussier, Robert N. Y Christopher F. Achua (2005) LIDERAZGO: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Thomson, segunda edición, México.

31. Lussier, Robert N. y Christopher F. Achua (2002). "Liderazgo : Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades". Thomson Learning, México.

32. Mancebo del Castillo, J. Manuel (1998). El administrador y su entorno dentro de la administración. 2da. Reimpresión LIMUSA, México.

McClelland, David C. (1975) Power: The Inner Experience. Irvington, New York, USA:.

33. Reyes Ponce, Agustín (1994). Administración Moderna. LIMUSA, México.

34. Rickards, Tudor (1999). La creatividad y la administración del cambio. Oxford University Press, México.

35. Robbins, Stephen P. (1987). Administración: Teoría y práctica. Prentice-Hall, México.

36. Robbins, Stephen P. (1998). La administración en el mundo de hoy. Prentice-Hall, México.

37. Robbins, Stephen P. y David A. De Cenzo (1996). Fundamentos de administración: Conceptos y aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México.

38. Seghezzi, H. D. "Business concept redesign". TOTAL QUALITY MANAGEMENT. U. K. Carfax Publishing Ltd. Vol. 8, Nos. 2 & 3, 1997 pp. 36-43.

39. Senge, Peter M. (1998). La Quinta Disciplina. GRANICA, México.

40. Sternberg, J. Robert "WICS: A Model of Leadership in Organizations". Academy of Management Learning and Education, Vol. 2, No. 4, 2003 pp. 386-401.

41. Veciana Vergés, José María (2002). FUNCION DIRECTIVA. Alfaomega grupo editor S. A. de C. V. México.

42. Weber, Max (1977) Economía y Sociedad Fondo de Cultura Económica; tercera reimpresión; México.

43. Zaleznik, Abraham. "Managers and Leaders: Are They Different ?". Harvard Business Review. New York USA March-April 1992 pp. 126-135.