

FACETAS DEL LIDERAZGO

Angel Martínez Moreno

INDICE

1.- OBJETIVOS

2.- INTRODUCCIÓN

3.- LOS FUNDAMENTOS PSICOSOCIALES DEL LIDERAZGO

3.1.- Las Múltiples facetas del liderazgo

3.2.- Las necesidades grupales a las que responde el líder

3.3.- El liderazgo transformacional y el superliderazgo

4.- LIDERZAGO Y PODER

5.- LOS PERFILES DEL LIDER

5.1.- Liderazgo, contingencias y momentos biográficos de la organización.

5.2.- Con todo, un perfil de referencia para el líder

6.- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. LAS CARACTERÍSTICAS ÓPTIMAS DE DESARROLLO.-

7.- ESTILOS DE LIDERAZGO

8.- MODALIDADES DISFUNCIONALES DE LIDERAZGO

9.- LOS MECANISMOS DE LA INFLUENCIA DEL LÍDER PARA LA POTENCIACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE SU COLABORADORES.

10.- ALGUNAS PRÁCTICAS QUE PUEDEN REALIZAR LOS LÍDERES PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIDADES DE LAS PERSONAS DEL GRUPO.

11.- BIBLIOGRAFIA

1.- OBJETIVOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA.

Al finalizar el estudio de esta unidad el/la participante será capaz de:

- Conocer los elementos básicos que determinan de manera operativa el ejercicio del liderazgo y este se mantenga en el tiempo.
- Identificar los estilos y tipos de liderazgo así como sus capacidades y limitaciones.
- Conocer los mecanismos a través de los cuales el líder ejerce su influencia sobre otras personas.
- Conocer y desarrollar formas creativas de desempeñar el liderazgo de manera que se potencien las capacidades de las personas sobre las que puede ejercerse influencia.
- Identificar los peligros de un liderazgo mal gestionado y que es capaz de anular la creatividad y capacidad de innovación de los grupos y equipos.

2.- INTRODUCCIÓN

El estudio del liderazgo constituye uno de los tópicos más relevantes, antiguos y reiterados en el conjunto de las ciencias sociales. En realidad se refiere a un fenómeno que presenta una enorme relevancia: cómo una persona, el líder, puede ejercer la influencia suficiente sobre otras para que modifiquen voluntariamente su comportamiento en la dirección de lo que éste pretende.

En realidad se trata de un fenómeno que pudiéramos considerar como *natural* en el sentido de que puede emerger de manera espontánea, tanto en los colectivos humanos como en el de los animales que viven en contextos específicamente sociales. En los grupos informales el poder entendido como la capacidad de influencia en la conducta de los otros miembros, se reparte de manera desigual. De hecho, incluso cuando no se identifican jerarquías formales, siempre es posible identificar conductas propias del ejercicio del liderazgo que, en muchas ocasiones, se desempeñan de manera espontánea:

- Algunos miembros hacen propuestas de manera más frecuente que otros y el resto de los componentes del grupo las asumen como ideas estructuradoras de la actividad colectiva.

- Algunas personas dan su opinión sin esperar a conocer la de los otros y muchos de estos últimos construyen los contenidos de sus pensamientos a partir de esas opiniones iniciales.
- Algunas personas, cuando proponen la adopción de una decisión en una situación de ambigüedad o de riesgo para el grupo, generan mayor sensación de seguridad a los miembros.
- Algunas personas son más buscadas que otras por los miembros del grupo como fuente de reconocimiento.
- Algunas personas son más capaces que otras de generar sinergias entre las capacidades de los miembros de un grupo y de ampliar así el volumen y la entidad de los objetivos y metas colectivas.
- Algunas personas son más aceptadas que otras cuando se trata de mediar en un conflicto entre miembros de un mismo colectivo.
- Etc.

Es a través de estas diferencias como se construye el liderazgo en los colectivos humanos *naturales*, es decir, en aquellos que no han sido diseñados a través de un proceso formal de construcción¹.

En los colectivos formalizados (organizaciones, instituciones, equipos de trabajo, etc.) se pretende que los procesos de influencia social se encuentren prescritos a través de roles formales. En la práctica, no siempre se consigue que coincidan los roles formales de poder (jefes) con los roles informales que son generados a través de procesos de interacción (planificados y no

¹ Es el caso de las organizaciones de todo tipo, que se crean a través de un proceso de diseño, en la pretensión de que éstas se adapten a los objetivos y que se consideren las capacidades concretas de los miembros. Uno de los elementos del diseño organizativo es, precisamente, la estructura jerárquica, que determinará quién ha de tomar cada tipo de decisiones y en qué circunstancias. Asimismo, se determina quién ha de condicionar la conducta de otros, en qué aspectos y bajo qué circunstancias específicas.

planificados) entre los miembros de un colectivo. Las empresas, en concreto, pueden llegar a diseñar planes específicos a fin de conseguir que las personas dotadas de poder formal (jefes) desarrollen capacidades que permitan el ejercicio de la influencia personal sobre sus colaboradores y subordinados directos. Es bien conocido que la influencia informal es, en muchas ocasiones, mucho más eficaz que la formal cuando se trata de evitar y minimizar el efecto negativo de los conflictos, aumentar la cohesión grupal, facilitar la creación de sinergias o asumir objetivos exigentes, por ejemplo.

Sin embargo, el liderazgo no siempre genera efectos positivos. En ocasiones puede anular el pensamiento propio, producir fenómenos de sobreadaptación a las actitudes y opiniones del líder, fomentar el seguidismo acrítico, entorpecer la creatividad, generar dependencia de los miembros del grupo o dificultar la innovación, entre otros efectos no deseados.

La consideración de los aspectos positivos y negativos del liderazgo es más importante todavía si consideramos que constituye un factor de estructuración del grupo que determina lo que éste puede y lo que no puede conseguir y que, además, tiende a perpetuarse. Efectivamente, en la práctica el liderazgo muestra una clara tendencia a consolidarse en el grupo, de tal manera que constituye un rol que se mantiene en el tiempo y que, cuando se pierde, siempre supone la existencia de un conflicto entre el líder y el resto del grupo o, muy frecuentemente, implica la expulsión de la persona del colectivo y muchas veces la pérdida de su prestigio personal junto a la posición jerárquica.

En todo caso, el liderazgo se convierte en muchas ocasiones en un condicionante, positivo y negativo, del éxito de los procesos de innovación en las organizaciones (y en la propia sociedad) así como un instrumento, no siempre consciente, de crecimiento de los grupos, pero también de las personas en sus múltiples dimensiones, personal, profesional y social.

3.- LOS FUNDAMENTOS PSICOSOCIALES DEL LIDERAZGO

3.1.- Las Múltiples facetas del liderazgo

Bass (1990) ha planteado de forma sistemática las diferentes perspectivas desde las que se ha analizado el fenómeno del liderazgo en la sociología y en la psicología social. Las categorías identificadas por Bass pueden ser de utilidad para identificar la complejidad del fenómeno:

1.- El liderazgo como elemento esencial de los procesos grupales. La posición del líder condiciona y es condicionada por la estructura, la cultura, la ideología y las actividades del grupo. Comprender el liderazgo supone entender los procesos grupales.

2.- *El liderazgo como resultado de la personalidad del líder.* Centrado en las características diferenciales del líder respecto a los seguidores. Comprender el liderazgo supone identificar claramente las diferencias individuales.

3.- *Liderazgo como capacidad para inducir sumisión en los otros.* Lo importante es la capacidad del líder para someter a los otros hasta el punto de que estos adapten sus objetivos y valores a los que el líder propone e impone.

4.- *Liderazgo como influencia.* A partir de la interacción con los miembros del grupo la influencia interpersonal determina una mayor incidencia del líder en la toma de decisiones colectivas.

5.- *Liderazgo como conducta.* Los comportamientos del líder son específicos de su rol y se orientan a la dirección de la conducta de los otros considerando la coordinación de esfuerzos alrededor de objetivos colectivos.

6.- *Liderazgo como persuasión.* Centrado en la capacidad del líder para generar argumentos y formas de relación que convencen a los miembros del grupo acerca de la adecuación de las ideas que se proponen.

7.- *Liderazgo como relación de poder.* El líder dispone de mayor poder que los otros miembros del grupo y lo impone en la toma de decisiones.

8.- *Liderazgo como instrumento para el logro de objetivos grupales.* El líder a través de la generación de una visión estratégica vincula a los miembros a los objetivos colectivos a través de procesos de cooperación más o menos explícitos.

9.- *El liderazgo como resultado del proceso de interacción.* El líder es resultado de los procesos de interacción de los miembros del grupo entre sí. El líder como producto del reconocimiento que los otros hacen de la actuación de una persona en la medida que su comportamiento facilita la consecución de objetivos colectivos.

10.- *Liderazgo como rol.* El líder es alguien que cumple las expectativas de los miembros del grupo en la medida que asume conductas y responsabilidades específicas.

11.- *Liderazgo como iniciación de la estructura.* Se plantea al líder como el iniciador de una estructura de roles que acabará configurando el grupo en todas las dimensiones que se vinculan a los roles que asumen los diferentes miembros y a las pautas de comportamiento que ello comporta.

3.2.- Las necesidades grupales a las que responde el líder

Independientemente de las diferentes formas de abordar el liderazgo podemos plantear aquí que se trata de un fenómeno psicosocial que, en los grupos humanos, se desarrolla para dar respuesta a una serie de necesidades que comparten los diferentes colectivos casi de forma independiente de su naturaleza (formales, informales, diversos, homogéneos, con mayor o menor grado de cohesión, con objetivos exigentes o laxos, etc.):

- **La necesidad de establecer metas del comportamiento colectivo.** Todo grupo necesita saber hacia dónde se dirige y por tanto qué sentido tiene “trabajar juntos” incluso más allá de los requerimientos laborales inmediatos. Por ello el líder ha de contribuir de forma activa y determinante en la definición de la **Visión** del colectivo, grupo o equipo. Definir la visión supone la participación protagonista del líder en propiciar que los miembros de un colectivo sean capaces de imaginar cómo será la realidad cuando se hayan conseguido las metas pendientes². En la misma dirección, la visión ha de explicar y justificar adecuadamente los contenidos que se proponen y sus ventajas hasta conseguir la adhesión de los miembros, lo que se traducirá en la implicación de estos en las propuestas concretas y esfuerzos requeridos (estrategia) para conseguirla.

Además de las metas, que pueden tener la forma de visión en los sistemas sociales más estructurados, y de objetivos más coyunturales en la mayoría de los colectivos humanos, existen otros factores que contribuyen a articular el comportamiento colectivo. Así, por ejemplo, la necesidad de estructuración del tiempo, de los esfuerzos y de los recursos. Es inherente al líder facilitar a los miembros del colectivo la ordenación de sus esfuerzos haciéndolos complementarios, incluso cuando esa estructuración se limita a fijar resultados a obtener, permitiendo los máximos niveles de autonomía personal. Lo que el líder, fundamentalmente, proporciona es **sentido**, es decir un *para qué* del esfuerzo de las personas.³ El establecimiento de plazos, la especificación de objetivos, la anticipación de recursos necesarios o la identificación de límites, aparece como un mecanismo estructurador de primer orden que dota

² Un ejemplo clásico de visión es la que planteó Martin Luther King cuando en uno de sus más conocidos discursos comenzó con “*I had a dream...*” y que describe como será una sociedad sin discriminación racial.

³

Es bien sabido que el esfuerzo sin objetivo no se mantiene en el tiempo, ni individual ni colectivamente. “Los niños corren mejor si lo hacen detrás de una pelota”

de seguridad colectiva y de sentido estratégico a los esfuerzos de las personas.

- **La necesidad de disponer de modelos de comportamiento.** Al final los miembros de un colectivo comparten ciertos valores y actitudes en cuestiones concretas. Los valores se traducen en conductas que han de ser realizadas por alguien de manera demostrativa. El líder se convierte en el referente de realización de esas conductas. De hecho, en muchas ocasiones los valores no preceden a las conductas sino al contrario, los miembros del colectivo deducen la existencia y adecuación de determinados valores al interpretar la conducta de sus líderes.

Este hecho nos ofrece una idea de la responsabilidad que asumen los líderes en las organizaciones, los grupos y equipos de trabajo: con su comportamiento están conformando los valores (y consecuentemente las prácticas de trabajo y de relación) de los miembros del grupo, sobre todo cuando éste se encuentra en los momentos iniciales de su definición.

En otros momentos, cuando se trata de grupos muy consolidados, el comportamiento, “original” o incoherente respecto a los valores asumidos, por parte de un nuevo líder puede generar fuertes reacciones de rechazo a su liderazgo.

- **La necesidad de que la responsabilidad se identifique con una persona concreta.** En situaciones que requieren la toma de decisiones que supuestamente comportarán consecuencias graves y que generan incertidumbre, los grupos humanos tienden a centralizar la responsabilidad en una persona que la asume de manera individual aunque cuente con el apoyo explícito del conjunto de los miembros del grupo.

Es precisamente en momentos de crisis, que han requerido la toma de decisiones arriesgadas, cuando han emergido muchos líderes que posteriormente han podido consolidar su rol en situaciones más normalizadas. Sin embargo también en esas situaciones de crisis se han desprestigiado líderes que se encontraban aparentemente consolidados, solo por no haber sido capaces de asumir responsabilidades individualmente y haber pretendido diluirlas en el conjunto del grupo.

- **La necesidad de disponer de una instancia de autoridad capaz de resolver los conflictos.** Los colectivos humanos y las organizaciones no pueden, ni probablemente resultaría útil, identificar todas las posibles situaciones de conflicto que pudieran generarse entre los miembros de un grupo. Así pues no todo se puede anticipar para que sean reglas explícitas las que prevean los posibles conflictos interpersonales o entre grupos de intereses. Por ello es necesario que alguien a quien se le atribuye una autoridad consensuada, y aceptada por todos, aborde la resolución de conflictos interpersonales a partir de un determinado nivel de significación de los mismos.

Cuando el líder no asume la función mediadora o de arbitraje en momentos en que es demandada por el grupo, sin una buena razón comprensible por los miembros del colectivo, su liderazgo tiende a diluirse y el consenso respecto a su autoridad disminuye. De la misma manera muchos líderes informales han emergido al ocuparse de mediar en conflictos interpersonales entre miembros del grupo y consolidarse así como un referente de autoridad para el conjunto.

Además de dar respuesta a estas cuatro necesidades de los colectivos es necesario tener en cuenta algunas otras características psicosociales del liderazgo que nos ayudarán a entender en profundidad el fenómeno.

En este sentido podemos considerar que el liderazgo, aunque en muchas ocasiones se presenta como un proceso de influencia que va desde el líder hacia el grupo, constituye en realidad un proceso de influencia recíproca. Los miembros de un colectivo, como ya señalaron Napier y Gershenfeld (1987) emiten señales que son percibidas por el líder acerca de cuáles son las preferencias de los miembros del grupo para ser influidos, así como cuáles han de ser los límites admisibles de esa influencia. Las características del grupo determinan el tipo de liderazgo y las conductas que serán aceptadas y tendrán éxito.

Para comprender el liderazgo en sus aspectos más concretos y operativos no es un asunto menor considerar la capacidad de refuerzo que ejercen los miembros del grupo sobre el líder, a través de procesos de aprendizaje social que van definiendo el rol e integrándolo en el conjunto de roles del colectivo.

Así pues, el liderazgo constituye un fenómeno relacional que encuentra en la reciprocidad y en la complementariedad de roles algunas de las variables explicativas de su dinámica funcional, además de otras variables moduladoras

que tienen que ver entre otros aspectos, con los contextos organizativos en los que se desarrolla o los contenidos culturales del entorno.

Desde un planteamiento que se ha venido a llamar Transaccional, Hollander (1978) planteó que el liderazgo constituye un rol que asume un individuo del grupo a través de múltiples eventos de interacción de éste (líder) con los otros miembros del grupo en los que se producen intercambios y transacciones entre personas⁴. Desde esta propuesta se plantea que el líder es capaz de aportar al grupo:

- Estructura y posibilidades de generar y desarrollar normas que regulen la actividad colectiva.
- Posibilidades de obtener mayores satisfacciones por parte de los miembros del grupo al conseguir resultados y reconocimiento.

Pero también el grupo influye en el líder a través de:

- Concederle un mayor estatus y reconocerle en esa posición superior.
- Ofreciéndole la libertad para innovar y hacer propuestas desde sus preferencias personales
- Estableciendo las condiciones para que pueda influir en los otros
- Ofreciéndole información y *feedback* acerca de su actuación como líder.

En todo caso, asumir la influencia del grupo sobre el líder se relaciona también con las exigencias de comportamiento del líder que pueden ser consideradas como exigencias para que alguien desempeñe el rol con eficacia en un colectivo concreto. Y estas exigencias se relacionan directamente con la

⁴ Este planteamiento se basa en las Teorías del Intercambio social que fueron desarrolladas entre otros por Thiebaut y Kelley o por Homans entre otros. Pueden encontrarse las referencias fundacionales en obras de estos autores como por ejemplo: Thiebaut, J.W. y Kelley, H.H. (1959) *The Social Psychology of Groups*. Wiley, New York. Homans, G.C. (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace & World, New York.

capacidad del líder de resolver las necesidades del grupo que se han planteado anteriormente.

3.3.- El liderazgo transformacional y el superliderazgo

En una perspectiva diferente al Liderazgo Transaccional, centrado en el intercambio entre el líder y los miembros del grupo, Bass y Avolio (1994) han descrito otro tipo de planteamientos que se conceptualizan como **Liderazgo Transformacional** y que se centran fundamentalmente en que el líder:

- Pretende modificar la perspectiva en la que los miembros del grupo perciben sus roles y el contenido de su actividad estimulándoles para que generen cambios en sus actitudes.
- Intenta hacer conscientes a los miembros del valor de los objetivos colectivos para cada una de las personas y para el conjunto.
- Se plantea como un objetivo de su rol el facilitar el desarrollo de las capacidades y potencial de cada uno de los miembros del grupo.
- Establece las condiciones para que los miembros se motiven vinculando los objetivos individuales a los objetivos colectivos.
- Se propone objetivos especialmente exigentes que suponen una implicación mayor de la habitual por parte de los miembros del grupo.
- Se ocupa del equilibrio emocional de las personas así como de que obtengan un grado de satisfacción elevado, considerando que ello potencia la motivación y el rendimiento.

Como puede deducirse con facilidad el Liderazgo Transformacional requiere perfiles de personalidad específicos y habilidades y competencias sociales muy desarrolladas en los líderes. Por ello se ha planteado que este tipo de liderazgo sólo pueden desarrollarlo personas que han aprendido a ser carismáticas y que aparecen ante sus grupos de referencia como individuos singulares capaces de generar adhesiones que, en muchas ocasiones son acrílicas y que se plantean como el resultado de procesos de adoctrinamiento o incluso, en situaciones más extremas, de dependencia emocional.

Con todo, el liderazgo transformacional parece mostrar una buena capacidad de generar resultados en situaciones de alta exigencia y en grupos muy cohesionados. En la práctica la pretensión de “transformar” a las personas influidas por el líder no puede decirse que se consiga de manera sistemática, y ello es más cierto cuando se considera que, en muchas ocasiones, los cambios personales no se mantienen después de que haya acabado la situación en la que se produjo la influencia directa del líder (House y Aditya, 1997).

En un intento de superar el contexto y alcance del liderazgo transformacional, se planteó lo que se ha venido a llamar **superliderazgo**. La idea fuerza básica de este enfoque consiste en ir más allá de la potenciación de las capacidades de los miembros del grupo, tratando de generar en éstos las competencias que permitan la autodirección o, como se ha denominado también, el **autoliderazgo**.

La autodirección supone siempre la liberación de algún grado de dependencia que siempre, inevitablemente existe cuando se sigue a un líder y consiste, fundamentalmente, en ser capaz de generar la disociación suficiente para que permita que la persona asuma toda la responsabilidad tanto de sus acciones como de sus resultados, la autoobservación, autoevaluación, autorrefuerzo y que desarrolle la capacidad de establecer estrategias eficaces que permitan la entrada en procesos de automotivación (Manz y Sims 1993).

Puede decirse que el superlíder es, en realidad aquel que no sólo se muestra eficaz en cuanto al logro de resultados por parte de sus seguidores, sino que convierte a estos en líderes de sí mismos y de sus grupos de referencia. Para ello es importante tener en cuenta algunas de las características más relevantes del superlíder:

- La propia persona ha de ser un autolider. Para ello ha de disponer de estrategias cognitivas y de autogestión emocional que le permitan orientarse a sí mismo en los espacios de ambigüedad y resolver los problemas de dependencia emocional o de resolución creativa de problemas.
- Cuando ejerce el liderazgo ejerce la “transparencia metodológica”⁵ es decir que muestra (o deja que se muestren) cuales son los mecanismos a través de los cuales se automotiva, aborda el análisis de situaciones

5 La transparencia metodológica constituye una importante herramienta de aprendizaje, sobre todo cuando se trata de que se incorporen contenidos difícilmente explicitables en forma de procedimientos de conducta o de algoritmos. Se trata de incidir más en el **cómo** se hacen las cosas que en el **qué** y, sobre todo, en realizar un esfuerzo por mostrar los procesos internos no visibles externamente de manera directa que generan resultados visibles. Así, por ejemplo, es importante identificar el proceso mental de toma de decisiones, o los procesos de exploración de posibles soluciones a problemas difíciles o ambiguos en su formulación.

complejas, toma decisiones, afronta conflictos, etc., a fin de que los seguidores lo aprendan.

- Genera con sus seguidores patrones de pensamiento, de análisis de situaciones, de afrontamiento de conflictos, etc. que cada uno adapta a sus características y preferencias para facilitar su autogestión.
- Propicia que cada uno de sus seguidores disponga de sus propias metas y objetivos además de los que pertenecen al colectivo
- Potencia una cultura del autoliderazgo y la autogestión a través de reforzar continuamente las conductas coherentes con la autonomía de los seguidores.
- Utiliza el equipo como marco cultural en el que se potencia la autoresponsabilidad de los miembros. De esta forma lo grupal no se convierte en refugio de la falta de autonomía sino en un entorno que la intensifica.

4.- LIDERZAGO Y PODER

Si cómo planteó Kurt Lewin el poder consiste en la capacidad que tiene A para provocar que B se comporte de manera acorde con su voluntad, entonces las conexiones conceptuales entre el poder y el liderazgo son muy intensas. Se puede pensar que en realidad el liderazgo constituye una manera específica de ejercer el poder. Para analizar esta cuestión consideraremos las aportaciones de French y Raven acerca del poder.

French y Raven (1959) plantean la existencia de 5 formas de obtener poder, es decir de conseguir que el comportamiento de los otros se modifique en un sentido determinado:

Poder de recompensa:

Que se basa en la capacidad que atribuimos a alguien de proporcionarnos algún tipo de beneficio a condición de llevar a cabo un determinado comportamiento. No es imprescindible que la recompensa sea material, en ocasiones sentirnos reconocidos por otros, o aceptados, es mucho más importante que cualquier bien tangible.

Es muy importante considerar aquí que el poder de recompensa es atributivo es decir que depende de que la persona que ha de ser influida piense que la otra puede proporcionarle recompensas que por alguna

razón le resultan valiosas. Y ello, independientemente de que finalmente resulte una apreciación verdadera o no.

En este sentido, son habituales las situaciones en las que se utiliza un lenguaje ambiguo que permita que la persona a influir “interprete” la existencia de posibles recompensas que no se prometen formalmente. De esta manera aunque nadie asume el compromiso explícito de transacción de esfuerzo por recompensa, la persona igualmente se frustra en sus expectativas y el supuesto líder pierde credibilidad.

Poder de coacción:

Se basa en la capacidad que atribuimos a alguien de infringirnos un castigo o impedirnos el acceso a bienes o recursos.

Al igual que en el caso del poder de recompensa, el de coacción es asimismo atributivo es decir que depende de que la persona que ha de ser influida piense que la otra puede proporcionarle tomar decisiones que le afecten negativamente en aspectos que, por alguna razón, le resultan valiosas. Y ello independientemente de que finalmente resulte una apreciación verdadera o no.

También aquí, además de la amenaza directa, se utilizan habitualmente lenguajes ambiguos que permiten que la persona perciba amenazas que no se formulan de manera explícita. De la misma manera en este caso, cuando las amenazas no se cumplen de manera repetida, pierden eficacia como instrumento de control de la conducta y el emisor, supuesto líder, pierde credibilidad personal y en el ejercicio de su rol.

Poder de posición:

Es también conocido como *poder legítimo* y se basa en la autoridad de concedemos a alguien en función del cargo que ocupa, independientemente de la persona concreta que lo desempeña.

En este caso hemos de considerar a las organizaciones en tanto que son un sistema formalizado de relaciones en el que se establece que han de existir personas que asumen roles en el contenido de los cuales se encuentra el determinar la conducta de otras personas. Para ello pueden pautar o dirigir el contenido del comportamiento de otros, definiendo qué han de hacer, cómo han de hacerlo en qué plazos, con qué recursos, etc.

Cuando los miembros de una organización asumen su pertenencia a la misma están asumiendo, asimismo, la decisión de dejarse influir de manera explícita por aquellas personas que ocupan posiciones y desempeñan roles que tienen como función organizar el trabajo de otros.

Este es el tipo de poder que hemos de considerar como “normal” en las organizaciones. Las personas se dejan influir por otras en un contexto social formalizado porque así se ha establecido en función de un diseño relativo a cómo ha de ser el funcionamiento adecuado de la organización (organigrama). Para facilitar que las personas que han de influir en otras de manera formal (jefes) puedan conseguir su objetivo con mayor facilidad, se les dota también de los recursos necesarios para que puedan ejercer el poder de recompensa y el de coacción. La función de esto es la de que se pueda hacer frente a situaciones atípicas: por ejemplo convencer a alguien de que no es adecuado actuar indisciplinadamente, o incentivar a alguien para que realice un esfuerzo mayor o más continuado de lo que sería habitual.

Así, el poder de posición viene acompañado habitualmente de poder de recompensa y de coacción, es decir que cuando alguien asume un rol en un contexto organizativo también suele disponer de algún grado de control sobre recursos valiosos para las personas, y ese control puede ser utilizado para recompensar y castigar⁶ a personas de manera que se garantice un comportamiento adecuado al rol que asumen.

Poder de competencia:

También conocido como *poder experto* y se basa en la capacidad (conocimientos, habilidades, etc.) que atribuimos a alguien respecto de un ámbito concreto del saber. Así, el experto en seguridad, el médico, el economista, el ingeniero, el mecánico, etc. influyen en nosotros en la medida que consideramos que conocen mejor un determinado asunto y por ello somos capaces de modificar nuestras decisiones y comportamientos para adaptarlos a sus recomendaciones.

El poder de competencia es, asimismo, atributivo (como el de recompensa y el de coacción) y su principal característica es la

⁶ Los recursos de los que suelen disponer quienes tienen poder de posición son muy diversos y muchas veces no son materiales. Algunos ejemplos pueden clarificar el concepto: asignar cargas de trabajo a personas, definir métodos de realización de las actividades, componer equipos, valorar el desempeño de las personas subordinadas o colaboradoras, distribuir turnos de trabajo o de vacaciones, promocionar profesionalmente, proponer sanciones por incumplimiento de funciones, proporcionar recursos materiales, etc.

especialización. Atribuimos competencia a alguien en un área concreta del saber pero no por ello se lo reconocemos en otras⁷.

El poder de competencia es independiente de la posición que alguien ocupa en un organización por lo que podemos encontrar en ocasiones como personas cuyo nivel laboral en el organigrama es bajo, llegan a tener una importante influencia en decisiones técnicas o de cualquier otro tipo en el que la experiencia o el conocimiento concreto resulten importantes. En general las empresas tienden a reconocer el conocimiento relevante para su funcionamiento con la atribución a las personas de una posición en consonancia, pero esto no siempre es así y puede ser el origen de conflictos colectivos, de insatisfacción y de distorsiones en el clima laboral⁸

Poder de referencia:

Que se basa fundamentalmente en las características de determinada persona que es capaz de convertirse para los otros en un modelo a seguir por su historia, por su popularidad, por su sentido de la justicia y la equidad, por su altruismo, por la independencia de sus juicios, etc.

El poder de referencia se genera a lo largo del tiempo a través de interacciones repetidas de la persona y el grupo. Este genera confianza en la persona y la convierte en alguien especialmente fiable y relevante porque se consideran como especialmente valiosas sus opiniones y formas de narrar la realidad en la que el colectivo se encuentra.

Cuando la persona con poder de referencia para un grupo asume ese poder y lo ejerce de manera que satisface las necesidades del colectivo que se plantearon anteriormente: (1) establecimiento de metas, (2) modelo de comportamiento, (3) asunción de responsabilidad y (4) mediación en situaciones de conflicto o de ambigüedad, esa persona se convierte en **LÍDER**

7

Aunque en más de una ocasión se produce un “efecto de halo” como cuando pensamos que la opinión de un profesional prestigiosa (arquitecto, médico ingeniero, etc.) puede ser más valiosa fuera de su especialidad que la de personas sin esa cualificación profesional.

8 Un ejemplo cada vez más frecuente es el de la sobrecualificación profesional. Personas con elevados niveles de formación ocupan posiciones bajas en los organigramas formales de una empresa, con las consecuencias de todos conocidas, que ello comporta, tanto para la persona como para el colectivo.

Como puede concluirse con facilidad después de un análisis inicial de los diferentes tipos, el poder de recompensa, coacción y posición, son extrínsecos a la persona, es decir dependen, no tanto de características personales como de las posiciones que ocupan en las organizaciones o en un sistema social determinado (la familia, una asociación, etc.). Esas posiciones permiten el acceso a recursos que, al ser administrados en función de distintos criterios proporcionan una mayor o menor capacidad de influencia. Las personas con estos poderes son lo que en el lenguaje de las organizaciones son denominadas JEFES. Cuando pierden la posición o el control sobre los recursos pierden también de forma automática su capacidad de influencia en el comportamiento de los otros.

El poder de competencia y el de referencia son intrínsecos a la persona, es decir que difícilmente se puede despojar a quien los posee de lo que constituye una característica personal. Aunque se degrade la posición de una persona experta esta seguirá siéndolo y sus conocimientos podrán ser reconocidos por los otros. De la misma manera, han sido múltiples los ejemplos en las organizaciones en las que se ha intentado despojar de poder de referencia a personas incómodas y ello no siempre ha sido posible si la persona ha contado con el reconocimiento de los otros.

Cada persona acapara diferentes grados de poder de los distintos tipos generando perfiles específicos e individualizados. Así por ejemplo alguien con poder de posición puede utilizar mucho la coacción y poco el reconocimiento convirtiéndose en un jefe dominante y que se impone a través del miedo; otros por el contrario le dan prioridad al reconocimiento, entendido como recompensa sobre el castigo, dando lugar a estilos de tipo más cercano emocionalmente y accesible para sus colaboradores; otros se centran en sus propias capacidades profesionales y puede que incluso compitan con sus colaboradores para que estos no le superen, o bien, por el contrario se dedican a enseñar a otros. Finalmente, si no se dispone de poder de referencia no es posible el liderazgo. El líder puede disponer de este poder además de otros o simplemente ser capaz rodearse de personas que los posean en algún grado.

Una situación especial, pero no por ello poco frecuente es la de los grupos formales que disponen de un jefe (poder de posición), que no coincide con la persona de mayor referencia para el colectivo. En este caso o se generan alianzas complejas o el grupo se sitúa en condiciones de conflicto.

5.- LOS PERFILES DEL LIDER

No existe un perfil específico para el líder que podamos considerar de validez universal. Pensemos a este respecto que las características de los miembros del grupo, el tipo de tareas que realizan y las condiciones de las organizaciones

en cuyo contexto se desarrollan, requieren prioridades y criterios de actuación distintos que requieren diferentes maneras de ejercer la influencia.

En este sentido, a modo de ejemplo, podemos considerar las diferentes exigencias al líder en momentos distintos de las organizaciones.

5.1.- Liderazgo, contingencias y momentos biográficos de la organización⁹.

El liderazgo es una atribución personal que se puede manifestar de maneras diferentes. Los requerimientos de las situaciones, las características de las personas, la cultura de las organizaciones, así como su edad y condición evolutiva determinan los estilos y las manifestaciones del liderazgo que resultan adecuadas en cada momento.

(1) Las situación de ***fundación organizativa***, que responde a los momentos iniciales de la existencia misma de una organización, requieren de los líderes básicamente capacidad para diseñar estructuras y para identificar ***misiones*** organizativas capaces de involucrar a otros, activar recursos que en las condiciones habituales serían difíciles de movilizar, y convertirse en referencia para la administración sinérgica de aportaciones y capacidades diversas proceden de personas asimismo diversas.

Puede decirse que el líder en situación fundacional se caracteriza por su capacidad para proponer objetivos arriesgados, inéditos, y que requieren un esfuerzo de visualización por parte de las personas del entorno. Es por ello que se considerará esencial la capacidad del líder para generar visión, trasladarla a los otros y hacerla creíble y suficientemente atractiva para que se decidan a aportar su esfuerzo.

Es importante resaltar el enorme impacto cultural que los líderes fundacionales son capaces de imprimir a la organización, hasta el punto de que en muchas ocasiones este tipo de líderes acaban convirtiéndose en “héroes” de la organización, y referente obligados para entender su historia a lo largo de muchos años después de que su presencia directa se haya diluido en el tiempo. Se trata de momentos especiales en los que las reglas esquemas de pensamiento y visiones de la realidad se encuentran en fase de institucionalización y estos procesos se ven directamente afectados por características personales y biográficas de las personas fundadoras.

⁹ Basado en la propuesta de Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992): *Becoming a Learning Organization*. Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusetts, EUA.

En todo caso, es necesario advertir que este liderazgo fundacional no debería prolongarse más de lo necesario en el tiempo dado, que las organizaciones suelen requerir en un segundo momento unos referentes de liderazgo que se enmarcan más específicamente en objetivos de administración y gestión.

(2) Las situaciones de **normalización, administración y gestión organizativa** requieren la transición, de un liderazgo basado en lo carismático y en características personales resolutivas y generadoras de seguridad en situaciones percibidas como de alto riesgo, a otro tipo de liderazgo que bien pudiera ser considerado como tecnocrático, capaz de gestionar de manera ordenada y sistemática los planes, las rutinas y los recursos.

Los esfuerzos en estas etapas de normalización organizativa han de dirigirse generalmente al establecimiento de procedimientos de trabajo optimizados, la racionalidad burocrática, la definición de estructuras organizativas basadas en criterios racionales y el establecimiento de sistemas de control y evaluación que permitan la gestión cotidiana de las actividades de la organización en el contexto de objetivos que aunque se presenten como variables y mutantes mantienen su referente estratégico y no cuestionan la misión y la visión que fueron definidas anteriormente en sus elementos esenciales.

Los líderes de estas fases de normalización requieren, entre otras, competencia técnica contrastada y reconocida, que genere seguridad en el seguimiento de las decisiones, pero también habilidades relacionadas con la administración de la equidad, la potenciación de climas organizativos capaces de fomentar la cooperación y la asunción de responsabilidades, el diseño y gestión de estructuras organizativas que faciliten la socialización de conocimientos y competencias, la gestión de la diversidad, o la potenciación de una cultura corporativa diferenciada y referencial para los diferentes individuos y grupos miembros de la organización. Se trata de momentos históricos en los que es necesario gestionar lo que se ha llamado “madurez organizativa”

(3) Determinados avatares de las organizaciones pueden llegar a generar la necesidad de cambios profundos para garantizar su supervivencia, su viabilidad en el futuro, o determinados aspectos que se consideran relevantes para su identidad como organización diferenciada. Esas situaciones requieren en muchas ocasiones la emergencia de **líderes de crisis** que gestionen los cambios en términos que en ocasiones pueden considerarse como de refundación de la organización.

Las crisis se producen por diferentes motivos. En muchas ocasiones por el agotamiento del proyecto que dio origen a la emergencia de la organización,

pero también por factores vinculados a la necesidad de adaptación permanente a las condiciones cambiantes del entorno, y naturalmente por la propia evolución de la organización que va definiendo nuevos horizontes de desarrollo que pueden llegar a cuestionar la misión que en su momento la dotó de identidad y las diferentes visiones que le proporcionaron coherencia estratégica a las diferentes prácticas directivas vinculadas a la toma de decisiones.

Los líderes de crisis pueden requerir, en muchas ocasiones, habilidades y competencias directivas más sofisticadas que las de los líderes fundadores. De hecho, han de ser capaces de trasladar a una conceptualización operativa toda una cultura plenamente institucionalizada, pero disfuncional, de manera que se transmita seguridad psicológica e ilusión al mismo tiempo que se transforman los objetivos y los referentes organizativos que en su momento sirvieron para generar sensación de continuidad y de eficacia en la organización.

La capacidad para manejar grandes cantidades de información, que en muchas ocasiones aparece de forma desestructurada y ambigua, así como la comunicación y de diálogo, la resistencia al estrés, una actitud de negociación permanente con los diferentes grupos y subculturas organizativas, al tiempo que la capacidad para tomar decisiones y de asumir responsabilidades por ellas constituyen el eje de las competencias básicas del líder de crisis. Este tipo de líderes ha de saber, y sabe, que en muchas ocasiones el éxito en la consecución de sus objetivos o va acompañado de la permanencia al frente de la organización en la que ha prestado sus servicios.

5.2.- Con todo, un perfil de referencia para el líder.

A medida que el liderazgo se ha ido convirtiendo en una cuestión importante para las organizaciones se han ido planteando trabajos que pretenden identificar las características de los líderes, a fin de potenciarlas en quienes no las poseen y de desarrollarlas en quienes cuentan con ellas. Aunque no podamos decir que exista unanimidad a la hora de plantear los contenidos del perfil sí que podemos aventurarnos hacia algunas características que vienen a ser recurrentes en casi todas las propuestas:

Motivación de logro: para plantear objetivos que suponen un reto para sí mismo y para el grupo y además establece estrategias eficaces y para conseguirlos siendo perseverante en los esfuerzos.

Visión / Sentido de propósito: para no perder de vista en ningún momento el objetivo último del proyecto en que se trabaja. Para transmitir

de forma permanente a sus colaboradores las metas y objetivos a conseguir.

Autoconfianza: para permitirse la duda pero distinguirla de la inseguridad en las propias competencias profesionales y entender que el ensayo error forma parte de determinadas actividades que difícilmente pueden ser pautadas externa y objetivamente. Para transmitir confianza y seguridad a otros que han de utilizar los resultados de su trabajo.

Decisión / asunción de riesgos: para resolver problemas en situaciones complejas siendo consciente de las consecuencias de las decisiones que se toman y asumiendo la responsabilidad de las mismas.

Perseverancia: para insistir en el trabajo y en la persecución de los objetivos cuando se realiza una actividad profesional en la que no siempre los resultados que se obtienen son proporcionales al esfuerzo que se aplica.

Innovación: para experimentar nuevas formas de hacer y considerar los procesos y procedimientos, ideas y supuestos actuales como susceptibles de ser optimizados. Para introducir tensión creativa y motivación por lo que todavía no se ha conseguido a través de la insatisfacción activadora que será capaz de generar la implicación en el cambio y en la mejora.

Lógica de usufructo: para relacionar aquello que se hace o que se encuentra presente en una situación con una utilidad. Se refiere a la capacidad de identificar oportunidades y de generar nuevas utilidades

Conciencia organizativa: para tener siempre presente que aquello que se decide o se realiza desde su posición en la organización tendrá repercusiones en la dinámica, posibilidades y capacidad de toma de decisiones en otras instancias de la organización o del colectivo. Para considerar formas de coordinación de esfuerzos con otras partes de la organización a fin de optimizar la consecución de objetivos, fomentar la productividad o aprovechar oportunidades.

Análisis / Síntesis: para identificar los detalles significativos en un contexto de abundancia de datos y de contenidos informativos. Para comprender rápidamente las implicaciones de los detalles y de los aspectos no directamente visibles o destacados. Para descomponer contextos y para contextualizar contenidos

Resolución: para hacer frente a problemas imprevistos y abordarlos y plantearlos desde la perspectiva de la salvaguarda de los intereses de las partes implicadas

Adaptabilidad: para generar y utilizar diferentes estrategias de relación en función de la diversidad de los profesionales con los que tiene que relacionarse sin por ello perder de vista los objetivos.

Comunicación: para expresar ideas y emociones y comprender las de otros. Para explicar y recibir explicaciones, para conseguir que el otro capte los mensajes básicos que ha decidido transmitir.

Dirección de equipos: para identificar las posibilidades de aportación de los diferentes participantes en un proyecto. Para involucrar a las personas en proyectos y objetivos supra individuales. Para reconocer las aportaciones de las diferentes miembros del equipo.

Desarrollo de colaboradores: para potenciar las competencias socioprofesionales de sus colaboradores facilitando que se planteen objetivos de aprendizaje y de incorporación de nuevas habilidades y conocimientos. Para facilitar que sus colaboradores asuman mayores responsabilidades proporcionándoles progresivamente autoridad y capacidad de decisión. Para atender a cada uno de sus colaboradores en función de sus necesidades, motivaciones, objetivos y capacidades específicas.

Sensibilidad relacional: para establecer vínculos de confianza con personas de la empresa y externas a ella a fin de incorporar a sus

relaciones el valor añadido de la consideración de las situaciones, preferencias y necesidades personales.

Aprendizaje de la experiencia: para considerar la propia experiencia como una oportunidad de incorporación de nuevas prácticas de trabajo y de abordaje de problemas. El aprendizaje de la experiencia deberá permitir asimismo *desaprender* aquellas prácticas, hábitos y métodos de trabajo que han dejado de ser suficientemente adecuados y/o productivos.

6.- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. LAS CARACTERÍSTICAS ÓPTIMAS DE DESARROLLO.-

Es posible que una persona pueda acceder al liderazgo a partir de su actuación en una determinada situación en la que satisface las necesidades del grupo y ello supone la asunción de roles que implican un nivel de influencia superior al de los otros. Sin embargo, mantener esa posición de liderazgo y hacerlo en condiciones óptimas implica el desarrollo de capacidades cognitivas y relacionales especiales que conocemos como ***pensamiento estratégico***.

Se plantean en este apartado las condiciones esenciales de esta forma de procesar la información y de establecer las relaciones, que forma parte de las características de muchos líderes capaces de mantener su posición de influencia a lo largo de mucho tiempo en sus colectivos de referencia.

No todas las formas de pensamiento pueden considerarse estratégicas. Algunas son concretas y ven sólo los hechos sin establecer relaciones entre ellos; otras son exclusivamente analíticas y descomponen los diferentes elementos de una situación sin proyectar posibles desarrollos futuros; otras son fundamentalmente abstractas y no relacionan suficientemente los conceptos con las realidades concretas, etc. Estas y otras formas de pensamiento son útiles y valiosas y, de hecho, el pensamiento estratégico las incorpora en gran medida, compensándolas entre sí e introduciendo una pronunciada orientación hacia la acción.

El pensamiento estratégico resulta imprescindible si queremos participar en la generación de cambios en los sistemas complejos (y los sistemas humanos lo son), dado que nos permite dotarnos de una determinada visión acerca de qué queremos que se modifique, de qué alternativas disponemos para conseguirlo,

y de criterios para tomar decisiones en el caso de que nuestras previsiones precisen ser corregidas.

Si se identifican las características de las personas que supuestamente están dotadas de pensamiento estratégico (o al menos eso piensan quienes les conocen por relacionarse con ellas) podemos encontrar algunas regularidades que utilizaremos aquí para establecer de alguna forma el perfil aproximado del pensamiento estratégico. Lo que sigue no pretende agotar las características del pensamiento estratégico pero sí que quiere ofrecer una muestra suficiente de contenidos que resultan imprescindibles, de forma que pudiera decirse que se trata de requisitos necesarios aunque no suficientes del pensamiento estratégico.

1.- Se es radical en el pensamiento aunque prudente en la acción.

Todo puede ser pensado, incluso aquello que parece que vaya contra el pretendido sentido común o contra los paradigmas dominantes en un determinado contexto social. Poder pensar todo, de todas las maneras, permite conocer en profundidad realidades sociales que se caracterizan por ser complejas. Este mismo reconocimiento de la complejidad de los sistemas humanos obliga a considerar las posibilidades de acción desde la necesaria prudencia que no da por supuestas formas triviales de causalidad lineal simple; la realidad es resultado de una multiplicidad de factores que no siempre resultan suficientemente conocidos.

2.- Se toma conciencia de la complejidad.

Se evitan de esta forma fenómenos de simplificación que consisten en reducir una situación compleja a unos pocos elementos que se consideran relevantes y sobrevalorar de esta forma su influencia despreciando otros factores. La simplificación constituye una forma de falseamiento de la realidad. Aunque en ocasiones se utilice, se debe estar dispuesto en todo momento a reconocerla como un sesgo cognitivo.

3.- Se acepta la existencia y utilidad de esquemas mentales y paradigmas, pero se es capaz de cuestionarlos.

Los esquemas resultan útiles para confeccionar mapas de la realidad que pretendemos entender. Pero cuando la realidad contradice nuestros mapas debemos estar dispuestos a modificar éstos. En este sentido, la práctica continua y sistemática de la escucha, de la observación y del diálogo con otros que también escuchan y observan constituye la mejor garantía de una buena utilización de los esquemas y paradigmas. Téngase en cuenta a este respecto que los esquemas y paradigmas son una especie de resúmenes de las lecciones aprendidas acerca de cómo funciona la realidad y, por tanto, nos facilitan el proceso de apropiación cognitiva de realidades sociales complejas.

Lo que se plantea acerca de los esquemas y paradigmas resulta especialmente importante, ya que afecta *a priori* a los contenidos de lo que pensamos sobre: en qué consiste el cambio social, qué es la participación, qué formas de toma de decisiones son aceptables y cuáles no, que se entiende por evolutivo y qué es involutivo, para qué sirve la planificación, etc. Los esquemas y paradigmas parten de la idea de que lo que funcionó bien en el pasado funcionará bien en el futuro. Pero esto, ya lo sabemos, no siempre es así.

4.- Se contextualizan los elementos y los acontecimientos.

Se es capaz de percibir estructuras dentro de las cuales cobran sentido los diferentes componentes, y los acontecimientos ocurren formando parte de una dinámica que puede ser identificada. Desde el pensamiento estratégico se interpreta lo que ocurre haciendo referencia al contexto en el que se produce y se tienen en cuenta las relaciones y vínculos entre los elementos y reglas de un sistema, de forma que se formulen hipótesis acerca de las influencias entre los diferentes componentes de una estructura.

5.- Se distingue claramente entre fines y medios.

Son muchas las ocasiones en las que se confunde, en la práctica, aquello que es instrumental con lo que es una finalidad. La confusión lleva en muchas ocasiones a entender que la herramienta es el objetivo. Así por ejemplo, podemos decir que necesitamos un automóvil de determinadas características (herramienta, medio) cuando queremos decir que necesitamos un medio de transporte que nos proporcione suficiente autonomía en la movilidad (finalidad); o "más tiempo libre" (medio) cuando lo que necesitamos es un tipo de vida que permita mayores cuotas de realización personal o un mayor equilibrio entre los

tiempos dedicados al trabajo y los dedicados a cuestiones privadas o al descanso (finalidad).

Para clarificar las diferencias entre medios y fines resulta útil preguntar sistemáticamente: *para qué* de modo que se queden al descubierto las finalidades.

La idea de necesidad se encuentra más vinculada a la finalidad que a la instrumentalidad.

6.- Se es capaz de generar Visiones Ideales.

Estas pueden definirse como las situaciones hacia las que supuestamente debiera evolucionar un sistema social a fin de desarrollar todo su potencial en la dirección más positiva posible.

Lógicamente, la Visión Ideal no tiene por qué resultar alcanzable en la práctica, pero constituye una referencia en relación a la que se podrán establecer los objetivos de cambio. Sin Visión Ideal no resulta posible construir Objetivos Estratégicos. Éstos resultarían, o bien poco realistas (por confundirse con la Visión Ideal), o bien demasiado estrechos (por quedar atrapados en un posibilismo que en ocasiones nos impide evaluar en todo su potencial la capacidad de cambio).

La utilidad de la Visión Ideal hay que buscarla en el hecho de que nos permite establecer una dirección hacia la que ir más allá que un lugar al que llegar (esta utilidad quedaría reservada a los objetivos). De esta forma, la Visión Ideal constituye una fuente de criterios para tomar decisiones cuando estamos pilotando un proceso de implementación de un proceso de cambio. Asimismo nos dotará de criterios para formular objetivos, para sustituirlos cuando no resulten viables o para adaptarlos a condiciones nuevas del entorno.

7.- Se anticipa que cualquier intervención, además de conseguir los objetivos que se propuso (si se tiene éxito) generará otros resultados que no siempre resultan previsibles.

Por tanto, es necesario mostrarse atento a identificar resultados no previstos y a considerar éstos en función de diferentes categorías. Habitualmente se consideran las siguientes:

- *Resultados neutros*: que no afectan sustancialmente a los objetivos y propósitos de la intervención
- *Efectos multiplicadores*: que aumentan las capacidades de cambio en la dirección de los objetivos o de la Visión Ideal
- *Efectos perversos*: que disminuyen nuestra capacidades para generar cambios, detraen recursos o generan resistencias no previstas a los procesos planificados.

Establecer la diferencia entre objetivos y resultados es esencial en el pensamiento estratégico. Constituye una expresión de la complejidad. Actuar en sistemas complejos implica que tengamos que reconocer que no siempre nos es posible anticipar todos los efectos de las novedades que introducimos en los sistemas. Aceptar este hecho nos permitirá identificar mejor los efectos y pilotar más adecuadamente la intervención.

8.- Se distingue claramente el momento de identificar las situaciones y de definir los problemas y las necesidades del momento de generar las alternativas.

En general las personas tendemos a considerar los problemas casi de forma simultánea a las posibles alternativas de solución. Ello produce, en general, una “sobreadaptación a los problemas” que puede impedirnos crear alternativas de solución más eficaces, porque el problema concreto aparece descontextualizado y habitualmente cobra una preeminencia mucho mayor que la que tendría si se lo considerara en su contexto.

De la misma manera, y complementariamente, es imprescindible separar el momento de crear las alternativas del momento de criticarlas y evaluarlas en su posible eficacia para resolver problemas. La crítica y evaluación prematura de las alternativas posibles impide que éstas se puedan desplegar y muestren todo su potencial; asimismo dificulta la construcción de otras alternativas que pudieran surgir como resultado de vincular y combinar distintas alternativas.

9.- Se tiene plena conciencia de los procesos de atribución.

Así, se tiene en cuenta que las características que pueden ser predicadas de la totalidad de un sistema no necesariamente pueden atribuirse a alguno de sus elementos o a un subsistema determinado (*emergencia*). De la misma manera, una característica que puede ser predicada de un elemento o de un subsistema no se atribuye automáticamente a la totalidad del sistema al que pertenece (*constreñimiento*). El hecho de que algunos colectivos pertenecientes a determinada comunidad se muestren abiertos a la incorporación de formas innovadoras de actividad económica, por ejemplo, no implica que el sistema en su conjunto se muestre igualmente abierto, y viceversa. Ignorar los fenómenos de emergencia y de constreñimiento puede comportar graves errores de planificación que afectan a la definición misma del sistema sobre el que se pretende intervenir, a la fijación de objetivos (los convierte en no realistas por exceso o por defecto de ambición), y a la evaluación de los recursos (dado que se falsean sus capacidades)

10.- *El pensamiento estratégico se alimenta de la experiencia.*

Sabemos que la experiencia en sí misma no vale nada, lo que importa es, efectivamente, lo que se aprende de ella. Así pues, analizar la experiencia, extraer conocimientos y hacerse consciente de las habilidades adquiridas a través de ella constituye la base del aprendizaje. Lo que se aprende se convierte en material que se incorpora a la propia estrategia. El aprendizaje es el mecanismo básico de realimentación del pensamiento estratégico.

7.- ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen en la literatura una gran cantidad de categorizaciones que pretenden identificar diferentes maneras de ejercer el liderazgo de forma que se disponga de una clasificación que permita identificar las características más sobresalientes de cada “estilo” y puedan así aplicarse a diferentes actividades como la selección, el desarrollo socioprofesional, la identificación de los estilos más eficaces en función de las diferentes situaciones y características de los colaboradores, etc. En todo caso existe un acuerdo prácticamente total en considerar que difícilmente podemos encontrar personas que respondan a un estilo de manera estricta y sin que muestren algunas características de otros estilos.

Esta forma de entender que no existe una forma ideal y única de dirigir y ejercer el liderazgo, sino que las diferentes modalidades resultarán más o menos efectivas en función del tipo de persona a dirigir y de las características de la tarea a realizar se plantea como un enfoque que generalmente se conoce como **liderazgo situacional**.¹⁰

Tras un trabajo empírico llevado a cabo en organizaciones de diferentes países, Hersey y Blanchard (1981), en la pretensión de explicar los factores de éxito en la dirección de personas formularon el modelo de liderazgo situacional, que fundamentalmente pone en relación características que son atribuibles a los líderes y otras que pueden ser predicadas de los subordinados. Así, respecto del directivo distinguen dos dimensiones:

- **Comportamiento orientado a la tarea**, que incluye la capacidad para organizar y definir los roles de los miembros de un grupo de trabajo, para explicar las especificaciones requeridas por la actividad a desarrollar (qué, cómo, cuándo, donde, cuánto), establecer patrones y canales de comunicación, plantear esquemas de flujo y prioridad de actividades, etc.
- **Comportamiento orientado a las relaciones**, que incluye las capacidades para establecer relaciones próximas, prestar apoyo emocional, habilitar canales de comunicación informal en el grupo, crear un clima de confianza, etc.

Respecto a los subordinados se distinguen, asimismo, dos dimensiones:

- **Madurez técnica**, que abarca las capacidades del individuo en cuanto a conocimientos, habilidades, experiencia, seguridad profesional, etc., que hacen referencia a una actividad concreta o grupo homogéneo de actividades. (*poder*)
- **Madurez psicológica**, que se refiere al grado de compromiso, motivación y de autoconfianza del individuo, respecto a las propias

¹⁰ Este planteamiento enlaza con la tradición de los modelos de liderazgo basados en las teorías de la contingencia (Fiedler, 1978) según los cuales la organización ha de tratar de encontrar al líder más adecuado para gestionar cada tipo de situaciones.

Fiedler, F.E. (1978): "The contingency model and the dynamics of the leadership process". *Avd. Exp. Soc. Psychology*. Nº 11.

capacidades para ejecutar una actividad o conjunto de actividades similares (*querer o confiar en las propias capacidades*).

A partir de estas cuatro dimensiones básicas el modelo de liderazgo situacional plantea cuatro estilos de dirección:

1.- Delegación

El directivo deja que el subordinado tome decisiones cediéndole autoridad para ello y exigiéndole responsabilidad sobre los resultados. Los subordinados tienen un elevado nivel de autosuficiencia.

Para aplicar este estilo se exige que los subordinados tengan un alto grado de madurez tanto técnica como psicológica, y que el directivo se encuentre poco orientado a la tarea y a las relaciones. Es el estilo de elección, generalmente, en ambientes profesionales altamente cualificados en el que los subordinados son capaces de tomar sus propias decisiones y responsabilizarse de su implantación.

2.- Participación

El directivo comparte con los subordinados los problemas, construye con ellos las posibles alternativas, discute acerca de los métodos de trabajo, organiza y administra conjuntamente los recursos y llega a consensos respecto a las decisiones a adoptar.

Para aplicar este estilo se requiere que los subordinados presenten una elevada madurez técnica aunque su madurez psicológica no sea muy elevada (fundamentalmente en aspectos relacionados con la autoconfianza en las propias capacidades). El directivo presenta, en este tipo de estilo, un comportamiento más orientado a las relaciones que a la tarea. Se trata del estilo de elección, generalmente en situaciones en las que se requiere reforzar los niveles de implicación de los subordinados, en fases de socialización de nuevos componentes de un equipo u organización, o en situaciones que implican el abordaje de proyectos nuevos en los que los subordinados poseen las capacidades técnicas pero no la seguridad psicológica necesaria.

3.- Persuasión

El directivo explica a los subordinados las decisiones tomadas, así como las especificaciones de la actividad que se encarga, provoca que los subordinados hagan preguntas para aclarar detalles y, en su caso, relaciona actividades con objetivos para propiciar que se tengan visiones más globales y de conjunto.

Para aplicar este estilo se requiere que los subordinados presenten una elevada madurez psicológica en el sentido de autoconfianza y motivación, aunque su capacidad técnica sea media o baja para realizar la actividad o actividades. Del directivo se exige una elevada orientación, tanto a la tarea como a las relaciones. En general se trata del estilo de elección en situaciones de aprendizaje por parte de los subordinados.

4.- Dirección

El directivo da instrucciones precisas acerca de qué tareas realizar y cómo hacerlo y, al mismo tiempo, establece un mecanismo preciso de control, tanto del desempeño como del resultado y del proceso de la actividad.

Para aplicar este estilo se requiere que el grado de madurez de los subordinados, tanto técnica como psicológica, sea baja. Requiere del directivo una orientación alta a la tarea y baja a la relación. En general este es el estilo de elección en situaciones en las que no se requiere de los subordinados la aportación de capacidades profesionales complejas y en las que el rendimiento depende, fundamentalmente, de la organización mecánica del trabajo.

En general podemos identificar, a partir de las propuestas de múltiples autores que han producido una importante evolución de los planteamientos del liderazgo situacional, y a modo de referencia, 6 estilos básicos que las diferentes personas (líderes reales) exhiben en sus comportamientos generando en cada individuo una combinación idiosincrásica y personal (*Blake y Mouton, 1964, Tanenbaum y Shmidt, 1973, Likert y Likert, 1986*)

Estilo de coacción

La relación con los colaboradores se produce a través de órdenes concretas que se refieren a la realización de tareas específicas. Da instrucciones sin ofrecer habitualmente explicaciones sobre la finalidad de las mismas y espera obediencia inmediata. *(estás aquí para trabajar y no para pensar, simplemente haz lo que yo te digo)*.

Este estilo se muestra eficaz en situaciones sencillas, así como en algunos momentos de crisis y cuando se necesitan directrices claras y no se dispone de tiempo para establecer espacios de participación o discusión acerca de diferentes alternativas.

No resulta de utilidad, e incluso es contraproducente, cuando se utiliza para abordar actividades complejas o se trabaja con colaboradores de elevada cualificación profesional.

Estilo de orientación

Cuando este estilo es dominante el líder se preocupa especialmente de que sus colaboradores conozcan los objetivos de las actividades y tareas que realizan. Generalmente ofrecen indicaciones y sugerencias acerca de cómo realizar la actividades pero al mismo tiempo deja amplios márgenes de autonomía para que cada persona imprima un sello personal a su trabajo. *(Puede serte útil que pensemos sobre las mismas cosas, hagamos juntos el camino)*.

Resulta eficaz en situaciones de cambio dado que permite que los colaboradores se impliquen y se sientan protagonistas del mismo, a la vez que se ofrecen directrices claras acerca de los objetivos a conseguir así como de las restricciones que se han de considerar.

Este estilo se manifiesta ineficaz cuando no se acompaña de procesos de desarrollo profesional de los colaboradores. Asimismo ha utilizarse con cautela cuando los colaboradores disponen de una cualificación profesional especializada muy superior a la del directivo.

Estilo de afiliación

El directivo en el que predomina este estilo se encuentra preocupado por generar y mantener un buen ambiente de trabajo, de manera que las relaciones interpersonales sean óptimas. Se refuerzan los vínculos personales y las relaciones de confianza entre los colaboradores. Suele utilizar con profusión recompensas, sobre todo en forma de atención y reconocimiento personal. *(Nada puede hacer que no son llevemos bien, seamos todos amigos)*

Resulta eficaz cuando se realizan trabajos rutinarios en los que los rendimientos se encuentran garantizados. Asimismo resulta de utilidad en situaciones en las que es necesario consolidar vínculos afectivos entre personas que habrán de trabajar en grupos que requieran una alta interdependencia entre los miembros para conseguir resultados.

Este estilo se muestra ineficaz en momentos de crisis, así como cuando el rendimiento de los colaboradores no está siendo el adecuado, dado que se muestra tolerante con los desempeños laborales mediocres o deficientes y no potencia la autoeficacia de las personas a través de la consecución de objetivos exigentes.

Estilo de participación

Este estilo se caracteriza por la insistencia en pedir opinión y lograr consensos en los procesos de toma de decisiones. El directivo participativo se muestra habitualmente abierto a las ideas y opiniones de sus colaboradores. Si es necesario se muestra incluso dispuesto a renunciar en parte a sus propuestas a fin de salvaguardar valores de participación y consenso. *(Todos podemos aportar elementos valiosos al trabajo, hagámoslo juntos)*

Resulta especialmente eficaz cuando se trabaja en proyectos que han de ser definidos en sus aspectos operativos y en situaciones en las que los colaboradores se encuentran suficientemente cualificados y el líder ha de coordinar aportaciones que, en ocasiones, sus subordinados conocen con mayor profundidad que él mismo. La participación refuerza el compromiso de las personas con el proyecto del que se forma parte.

El estilo de participación no es apropiado en situaciones de crisis o cuando los colaboradores no se encuentran suficientemente preparados profesionalmente. El exceso de participación puede diluir la figura del líder y su influencia puede no encontrarse plenamente disponible cuando, en situaciones de crisis, sea necesario ejercer una influencia inmediata o se requiera un grado elevado de centralización de la toma de decisiones.

Estilo de emulación

El líder cuyo estilo predominante es el de emulación se presenta a sí mismo como modelo a imitar por sus colaboradores. Generalmente tiene problemas para delegar porque le cuesta percibir que los otros realicen las actividades de la misma manera que él mismo. El comportamiento de líder se convierte, en ocasiones sin que exista consciencia clara de ello, en el estándar de realización de actividades importantes. Es propio de líderes que han accedido a posiciones de responsabilidad por sus habilidades técnicas más que por sus capacidades directivas. *(La experiencia es un grado por lo tanto, hazlo como yo lo hago)*

Muestra su utilidad en momentos concretos para facilitar el aprendizaje de habilidades o comportamientos específicos. Requiere que los colaboradores se encuentren muy motivados.

No resulta de utilidad cuando los colaboradores no están motivados, cuando se requiere un importante esfuerzo de coordinación y de generación de sinergias o cuando existen una cantidad significativa de trabajos que el líder no puede o no sabe desempeñar. Se trata por tanto de un estilo que claramente debería limitarse en su presencia en las organizaciones.

Estilo de capacitación

El líder capacitador se esfuerza por facilitar el desarrollo socioprofesional de sus colaboradores de manera que puedan perfeccionar sus habilidades técnicas y asumir responsabilidades progresivamente más relevantes. Para ello delega, explica, discute, facilita la asunción de grados crecientes de autonomía y apoya las inquietudes de crecimiento. *(Conozco lo que vales y cuál es tu potencial, te ayudaré a desarrollar tus capacidades).*

Resulta especialmente eficaz cuando se cuenta con colaboradores motivados, con iniciativa y preocupados por desarrollar una carrera profesional con la que se sienten comprometidos.

Este estilo no obtiene buenos resultados cuando los colaboradores no están suficientemente motivados, en situaciones de crisis, cuando los colaboradores no poseen las capacidades profesionales suficientes, o cuando el líder no es suficientemente experto.

El liderazgo eficaz implica el dominio de los diferentes estilos que se aplicarán a las diferentes situaciones y características de la tarea y de los colaboradores.

En todo caso es importante considerar que los líderes en los que predominan estilos de orientación, de participación, afiliación y de capacitación son los que contribuyen en mayor medida a una percepción favorable del clima laboral

8.- MODALIDADES DISFUNCIONALES DE LIDERAZGO

A) FORMAS NEURÓTICAS DE LIDERAZGO ¹¹

Kets de Vries y Miller (1984) han identificado formas de liderazgo que califican como neuróticas para señalarla influencia negativa de algunas características de personalidad de los líderes. Plantean dos perfiles referenciales típicos:

a) El líder histérico

Se trata de una persona que en primera instancia se presenta emocionalmente atractiva para los otros y que por tanto le resulta fácil atraer la simpatía inicial de los demás. Generalmente goza de popularidad tanto en su organización como en las organizaciones de su entorno. Sin embargo se trata de una persona vulnerable emocionalmente que requiere el cultivo permanente de su imagen. Es capaz de iniciar muchos proyectos incorporando a otras personas que asumen riesgos pero en muchas ocasiones no consigue finalizar los proyectos.

¹¹ Kets de Vries, M.F.R. y Miller, D. (1984): *La organización neurótica*. Apóstrofe. Barcelona, 1993

Entusiasma a sus colaboradores pero no sigue los proyectos y no administra adecuadamente los recursos si ello implica un trabajo sistemático y metódico. Puede presentar cierta tendencia a la megalomanía y asume riesgos excesivos.

b) El líder obsesivo

Responde al prototipo de un apersona socialmente inhibida y poco imaginativa, se muestra habitualmente muy responsable disciplinado laborioso. Asimismo, suele manifestar una moralidad estricta en su comportamiento con los demás.

Se mueve bien en ambientes estables en los que el respeto a procedimientos establecidos y repetitivos constituya una garantía de éxito. Desconfía de las novedades y prefiere aquellos modos de hacer que ya han demostrado su eficacia repetidas veces en el pasado. Suele ser un administrador estricto de los recursos disponibles y planifica con criterios de eficiencia. Planifica al detalle y mantiene relaciones jerárquicas muy rígidas

B) PERFILES DISFUNCIONALES¹²

Ferreiro y Alcazar (2002) han planteado la existencia de tres capacidades básicas de los directivos líderes y a partir de ellas han planteado cuatro perfiles disfuncionales de dirección. Las tres capacidades son:

- La capacidad estratégica
- La capacidad ejecutiva y
- La capacidad de liderazgo

La mayor presencia o ausencia de estas capacidades determina los cuatro perfiles disfuncionales de dirección.

a) El directivo mediocre

Se caracteriza porque se muestra deficiente:

- En su capacidad estratégica en la medida que no es capaz de diagnosticar adecuadamente su entorno tanto el organizativo como el macroorganizativo, definir objetivos ambiciosos a los que dirigirse y con los que ilusionar a sus colaboradores y, en el caso de que estos existan

¹² Ferreiro, P y Alcazar, M.: *Gobierno de Personas en la Empresa*. Ariel. Barcelona, 2002.

no consigue trazar caminos realistas y creíbles de acción que permitan conducir hacia esos objetivos.

- En su capacidad ejecutiva mostrando una deficiente capacidad de tomar decisiones, resolver problemas que impiden el avance de los cursos de acción en desarrollo optimizar la gestión de los recursos disponibles.
- En su capacidad d liderazgo en la medida que su influencia sobre los demás se reduce a la utilización del poder con la única función de evitar que le afecten personalmente los problemas y evitar incomodidades personales.

b) El directivo tirano

Se caracteriza porque;

- Muestra una buena capacidad estratégica, de manera que diagnostica el entorno y localiza oportunidades definiendo así objetivos viables y ambiciosos al tiempo que traza caminos realistas para conseguirlos. Puede decirse que se maneja bien en lo macro y desarrolla adecuadamente la visión que servirá de guía a posteriores planificaciones de la actividad de la organización
- Sin embargo se muestra incapaz de gestionar adecuadamente los recursos disponibles cuando se trata de hacer que lo planificado se realice en el plano de lo operativo. Aunque es aparentemente racional se muestra demasiado rígido e inseguro en la toma de decisiones de manera que en ocasiones aparece como errático, arbitrario y movido por impulsos aparentemente espontáneos
- En la gestión de personas se muestra coactivo e incapaz de delegar. Considera a las personas exclusivamente como recursos para sus fines pero no sabe aprovechar adecuadamente su potencial. Así aparece como autoritario y destruye fácilmente cualquier atisbo de confianza o lealtad que pudiera haberse generado en su relación con su colaboradores

c) El directivo demagogo

Se trata de un tipo de directivo que:

- Carece de capacidad estratégica de manera que en ocasiones se puede perder en la gestión de los detalles y olvida con cierta facilidad el para qué último de lo que realiza. Así, busca el éxito en el corto plazo. Pero luego no siempre es capaz de generar las sinergias necesarias para el logro de objetivos ambiciosos y estratégicos.
- Se trata de un buen gestor en el corto plazo y en referencia a objetivos concretos, explícitos y cercanos. Aprovecha bien los recursos desde el punto de vista de extraer de ellos caso todo su potencial inmediato. Para ello sabe vender bien sus ideas y convence a los otros con facilidad. Se muestra muy atento a cuestiones de tipo organizativo, pero la concentración en el corto plazo genera desconfianza y deficiencias en la productividad.
- Sus deficiencias en cuanto al liderazgo se derivan en parte de su preocupación por su propio estatus y prestigio personal pero también por el hecho de que considera a sus colaboradores como personas a las que es necesario “domesticar”, manipular y hacer dóciles. En este sentido se puede mostrar muy hábil durante un tiempo pero cuando el juego acaba descubriéndose sus relaciones se deterioran y acaba encerrándose en si mismo y no teniendo en cuenta las necesidades de los otros.

d) El directivo manipulador

Se caracteriza porque:

- Muestra una gran capacidad estratégica, lo que le permite identificar oportunidades y generar objetivos a largo plazo realistas, exigentes y capaces de despertar el interés de sus colaboradores.
- Asimismo se trata de un buen planificador y gestor de los recursos materiales lo que en principio le proporciona amplios márgenes de confianza de sus colaboradores y generalmente del conjunto de la organización de la que forma parte
- Respecto a las personas de su entorno es capaz de resultar muy persuasivo y de utilizar de forma especialmente hábil tanto la coacción como la promesa de futuras ventajas o recompensas acompañadas de una buena capacidad para ofrecer reconocimiento social inmediato a los otros. Sin embargo cuando la relación se prolonga en el tiempo el echo de que su preocupación son sus

propias necesidades y aspiraciones y en absoluto las de los demás destruye la confianza básica que, en un momento dado, pudiera haber generado y acumulado en sus relaciones.

9.- LOS MECANISMOS DE LA INFLUENCIA DEL LÍDER PARA LA POTENCIACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE SU COLABORADORES.

Hasta ahora hemos visto como la influencia del líder puede ser ambivalente de manera que puede considerarse por una parte: (1) la capacidad para anular a los colaboradores y homogeneizar las formas de pensamiento del grupo haciendo disminuir, de esta manera, la capacidad de innovación buscando, a cambio, la efectividad inmediata en la consecución de objetivos concretos; y por otra parte (2) la capacidad para facilitar el desarrollo de procesos de transformación de las capacidades de las personas en las que se influye, de forma que éstas amplifiquen sus posibilidades de obtener mejores resultados, tanto para el grupo como para sí mismas.

Si nos centramos en el segundo aspecto, aquel que se refiere a la potenciación de las capacidades de los colaboradores podemos identificar tres acciones que el líder puede realizar de manera sistemática:

1.- Conversión de recursos en capacidades¹³

Facilita que las personas identifiquen sus propios recursos personales. Estos están constituidos por una diversidad de componentes: conocimientos, habilidades, hábitos, experiencias pasadas, etc. Cuando los recursos personales se ponen al servicio de objetivos concretos se convierten en capacidades.

El líder, a este respecto, puede hacer que la persona y el grupo tomen consciencia de sus recursos de manera que al tenerlos presentes se puedan plantear objetivos más ambiciosos, sintiéndose capaces de conseguirlos. Téngase en cuenta que las personas no siempre somos conscientes del potencial de acción de que disponemos. Ello supone que en muchas ocasiones se propongan objetivos que se encuentran muy por debajo de las capacidades reales de que se dispone.

13 La teoría de los “recursos y de las capacidades” constituye un referente muy importante en la economía de la empresa. Lógicamente se trata de otro ámbito de aplicación de los conceptos, aunque se vinculan cuando el liderazgo se plantea en el contexto de la empresa porque permite asumir objetivos más ambiciosos con los mismos recursos de partida.

2.- Establecer las condiciones que permitan el atrevimiento de abordar objetivos de reto.

En ocasiones las personas desconfían de sus capacidades cuando han de aplicarlas en condiciones que les resultan nuevas o cuando implican una modificación importante en las maneras y criterios de afrontamiento de problemas o en situaciones de cambio.

En este sentido, la función del líder es la de incitar a la persona para que asuma riesgos controlados, porque sin estos la innovación no es posible y el desarrollo personal se convierte en conformidad permaneciendo ociosos los recursos disponibles para la persona y el grupo.

3.- Protección y feedback ante los errores y fracasos

Si se asumen riesgos es porque los fracasos son posibles y quien se atreve también se arriesga. Es importante la experiencia, pero más importante es el aprendizaje que se obtiene de ella. Es por esto que cuando se fracasa resulta fundamental que alguien apoye el proceso de elaboración de conclusiones y de obtención de contenidos de aprendizaje.

En este sentido el líder puede actuar como un referente capaz de absorber parte de la ansiedad que produce el fracaso, al mismo tiempo que objetiva el proceso de evaluación de las causas que lo generaron, potencia la obtención de aprendizajes y facilita que la persona o el grupo insista en la obtención de resultados.

10.- ALGUNAS PRÁCTICAS QUE PUEDEN REALIZAR LOS LÍDERES PARA MEJORAR EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIDADES DE LAS PERSONAS DEL GRUPO

Se plantean en este apartado una serie de prácticas que han demostrado a lo largo del tiempo y en diferentes contextos organizativos su capacidad para facilitar el desarrollo de las potencialidades de las personas a partir de la actuación del líder. El efecto se consigue, bien porque facilita la generación de esquemas de pensamiento alternativos permitiendo la innovación en las formas de pensar o bien porque desbloqueará *handicaps* que impiden el

aprovechamiento de las competencias y recursos disponibles, además de potenciar el vínculo de confianza entre los colaboradores y el líder.

GESTIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico está constituido por las expectativas que cada una de las partes de que conforman una relación (en este caso líder y seguidores). Estas expectativas se refieren a cómo se comportará la otra parte en cada una de las circunstancias previsibles. Cuando las expectativas no se cumplen, porque no se alcanza el desempeño estimado, se produce insatisfacción y decepción con la conducta del otro y se debilita el vínculo relacional. Cuando la actuación del otro supera las expectativas positivamente se genera satisfacción con el otro y se refuerza el vínculo relacional.

Cuando las expectativas se cumplen en la proporción esperada la percepción resultante es de fiabilidad y consistencia.

El problema es que estas expectativas son subjetivas y no siempre responden a la realidad o a las capacidades efectivas de la otra parte. Es por esta razón que el líder eficaz se ocupa de conocer las expectativas de los seguidores y, en el caso de que considere que no puede cumplirlas, explicita su visión de la realidad y de las posibilidades a fin de que las expectativas se reformulen de manera más realista y se produzca la percepción de fiabilidad y consistencia.

SUPERPOSICIONES

Pequeñas partículas del lenguaje pueden generar efectos perceptivos poderosos en la valoración de situaciones, objetivos y obstáculos. Veamos el efecto de tres partículas especialmente relevantes a estos efectos:

- *Este objetivo es muy importante **PERO** es muy difícil de conseguir*
En este caso la segunda parte de la frase (es muy difícil) acaba siendo más relevante que la primera (este objetivo es muy importante)
- *Este objetivo es muy importante **Y** es muy difícil*
En este caso las dos partes de la frase se mantienen en un plan de igual relevancia
- *Este objetivo es muy importante **AUNQUE** es muy difícil*

En este caso la primera parte de la frase (es de muy buena calidad) se realiza frente a la segunda (es muy difícil)

POSICIONES DE OBSERVACIÓN

Una misma situación puede ser percibida de diferentes formas en función de la posición desde la cual se observa. Esta técnica no pretende enseñar cuál es la mejor posición de observación, sino constatar que las diferentes percepciones son complementarias entre sí y que por tanto han de tenerse en cuenta antes de considerar una situación como suficientemente analizada.

La posición 1:

Corresponde a la percepción de la realidad desde la persona que habla. El individuo ha de esforzarse en mostrar de la forma más exhaustiva la realidad tal como es percibida por él y describirla poniendo en un primer plano sus objetivos, sus intereses, sus formas de reaccionar, dando preferencia a lo propio sobre lo que pueda plantearse desde cualquier otra posición

La posición 2:

Para situarse en la posición 2 es necesario colocarse en la perspectiva del otro, ver la realidad como la vería el otro, considerar las situaciones desde los objetivos y los intereses del otro, atendiendo especialmente a como se ven las cosas desde su punto de vista. *¿cómo se me ve a mi desde ahí?* Puede ser útil para utilizar adecuadamente la posición 2 considerar las condiciones de vida, las rutinas, las costumbres, las presiones a las que se ve sometido, las actividades, etc. a través de descripciones que serán más eficaces cuanto más exhaustivas.

La posición 3:

Se trata de la perspectiva que adoptaría un observador externo, un espectador que contemplara lo que hacemos como si lo visualizara en una pantalla de cine. Esta posición pretende ofrecer una perspectiva objetivada de la realidad.

El empleo de las tres posiciones perceptivas resulta especialmente útil cuando hay que tomar decisiones que afectan a otras personas, o en situaciones de conflicto interpersonal. El manejo de las tres posiciones permite comprender las actuaciones de los otros y contemplar con

mayor realismo y objetividad situaciones que, en un momento dado, pueden estar excesivamente cargadas de componentes emotivos que distorsionan nuestra percepción.

LA LÍNEA DEL TIEMPO

Se trata de una técnica que muchas personas utilizan de forma espontánea. Consiste en preguntar: *¿cómo evaluarás esta situación o esta decisión que vas a tomar dentro de 2 ó 3 años?*

La línea del tiempo permite también otros usos que tienen como objetivo la proyección y la generación de “visiones” en las que el individuo pueda reconocer las consecuencias de posibles decisiones que tome en un momento dado. Así por ejemplo puede ser útil preguntar: *¿Cómo serán las cosas en tu vida profesional dentro de 5 años si todo va bien? ¿y si todo va mal?*

La técnica aporta un gran potencial en procesos de clarificación de valores personales y profesionales.

REENCUADRE / REFORMULACIÓN

El reencuadre constituye una técnica que pretende ofrecer una visión diferente a la que el sujeto plantea como problemática a partir de ofrecer un punto de vista distinto o de acentuar un aspecto que la persona no ha considerado o que ha dejado en un segundo plano descontando así su relevancia.

Quizás la mejor manera de explicar el reencuadre sea a través de ejemplos:

Esta idea es imposible se convierte en *Qué habría que hacer para que pudiese conseguirse esto.*

Esto es muy caro se convierte en *De qué manera podemos conseguir el dinero para comprar esto.*

Las posibilidades de fracaso se convierten en *posibilidades de éxito*

Es muy conocida la forma humorística en que Bertrand Russell nos ofrecía un buen ejemplo de reformulación: *“Yo soy firme, tú eres obstinado, él es un tonto con la cabeza muy dura”*

FRAGMENTACIÓN

La técnica de la fragmentación consiste de ubicar una determinada experiencia o afirmación en un contexto mayor o menor, más específico o más amplio. Así diferentes experiencias no tienen sentido en sí mismas sino que han de ser comprendidas en un marco que las contenga y del que formen parte.

De esta manera, por ejemplo, cuando alguien plantea que es *socialmente inhábil* podemos fragmentar esa afirmación planteando en qué se traduce en la práctica esa inhabilidad social:

En qué no sabe iniciar conversaciones con desconocidos

En qué no sabe responder cuando alguien se dirige a él

En qué no sabe contar anécdotas graciosas

En qué no sabe fingir que se alegra de ver a alguien

Etc.

La fragmentación descubre formas ocultas de generalización y la existencia de estereotipos y prejuicios destructivos

EL CUESTIONAMIENTO DE LOS CUANTIFICADORES UNIVERSALES

En el lenguaje cotidiano está muy extendido el uso de cuantificadores universales: TODOS, NADIE, SIEMPRE, NUNCA. Se utilizan de forma abusiva y constituyen unos importantes instrumentos de enmascaramiento de la realidad y de debilitamiento de las potencialidades personales.

Piénsese en las siguientes frases:

NADIE me escucha

TODOS me rehuyen

SIEMPRE me pasa lo mismo

NUNCA consigo que tengan en cuenta mi opinión

La fórmula para desactivar los cuantificadores universales es generalmente sencilla, de manera que muchas veces es suficiente con poner el cuantificador entre interrogantes:

¿NADIE? (te escucha)

¿**TODOS?** (te rehuyen)

¿**SIEMPRE?** (te pasa lo mismo) (¿de entre cuántos intentos?)

¿**NUNCA?** (consigues que tengan en cuenta tu opinión)

En ocasiones los cuantificadores se camuflan en formas casi ocultas pero muy destructivas. Es lo que ocurre cuando después de que alguien haya cometido un error se le dice: *eres un estúpido*. La desactivación de estos mensajes es difícil y costosa: ¿*siempre eres un estúpido?* ¿*en qué ocasiones has hecho algo que indique estupidez?* ¿*qué has hecho últimamente que no pueda ser considerado estúpido?*

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Uno de los principales servicios que puede prestarle un/a asesor/a a su cliente es ayudarle de forma eficaz a fijar sus objetivos. En este sentido será importante que se consideren algunas características de los objetivos cuando estos se encuentran bien formulados:

- **Describir con claridad la situación-resultado:** conseguir un objetivo supone construir una situación diferente de la de partida. A veces la persona puede desear el objetivo pero no siempre la situación que se deriva de su consecución.
- **Los objetivos han de constituir un reto pero han de ser realistas:** si no son alcanzables generan frustración y provocan el abandono y la desmotivación. Si son demasiado fáciles de conseguir se pierden oportunidades.
- **Los objetivos han de ser verificables:** aquello que no se puede comprobar y constatar carece de sentido. El individuo ha de ser capaz de describir *cómo sabrá que ha conseguido su objetivo*.
- **Es necesario determinar previamente el grado de autonomía (capacidad de decisión) con que contará quien asume la responsabilidad de conseguir un objetivo:** Es decir, definir hasta que punto conseguir el objetivo depende de

la persona o más bien de los que hagan otros. En este último caso será necesario revisar la formulación del objetivo

- **Un objetivo precisa la atribución de recursos y de un tiempo disponible:** la consecución de objetivos consume tiempo y recursos. ¿Se tiene claro a qué se renunciará por la consecución del objetivo? ¿A partir de qué momento la persona puede plantearse que ha de renunciar a su objetivo porque ha superado los tiempos prudenciales?
- **Es necesario incorporar hitos al proceso de consecución del objetivo** que permitan identificar a la persona que avanza en la dirección propuesta.
- **Un objetivo ha de ser compatible con el conjunto de objetivos de la persona:** Cuando esto no es así la persona se polariza y aparecen diferentes signos obsesivos. Es necesario por tanto ajustar cuidadosamente la jerarquía de objetivos para evitar conflictos entre ellos y prever los efectos (funcionales y disfuncionales) de unos sobre otros.
- **Los objetivos han de ser conocidos por todos los que pudieran estar afectados:**
 - ¿quién ha de ser informado?
 - ¿quién puede tener objetivos que choquen con los planteados?
 - ¿cómo se pueden plantear sinergias entre objetivos a fin de maximizar resultados y ahorrar recursos?
- **No establecer más objetivos que los necesarios,** de lo contrario podemos perdernos en una maraña de objetivos difíciles de jerarquizar y conseguir más confusión que claridad. Para identificar los objetivos prioritarios podemos plantear criterios combinados de *importancia* y *urgencia*.

Una de las herramientas más útiles para proporcionar un tamiz de realismo a los objetivos es la que se conoce con el nombre de *la secuencia de los como*

LA SECUENCIA DE LOS CÓMO.

Se trata de una técnica dirigida a la identificación de recursos, análisis de potencialidades y consecuencias de la aplicación de una idea o decisión a fin de valorar su viabilidad. La técnica se basa en formular hipótesis utilizando sucesivamente la pregunta *¿cómo?*

Se puede utilizar para conocer de forma exhaustiva las consecuencias de una decisión e identificar los recursos necesarios para su puesta en marcha y las implicaciones de la misma.

La aplicación de la técnica es relativamente simple en su mecánica. Planteada una pregunta de arranque se trata de preguntar sucesivamente CÓMO generándose de este modo diversos cursos de acción que pueden ser complementarios o incompatibles entre sí.

La técnica se puede aplicar también en grupo y en contextos organizativos y resulta especialmente útil cuando los problemas son muy generales en su formulación pero muy complejos en sus implicaciones, por lo que puede necesitar la aportación de diversos profesionales provenientes de distintas áreas.

Se consiguen soluciones realistas a los problemas en la medida que la pregunta *¿cómo?* remite inmediatamente a la acción una vez determinados los objetivos.

Se puede utilizar en una enorme variedad de cuestiones desde las más simples a las más complejas en niveles de profundidad discrecionales.

Cuando se utiliza en contextos organizativos facilita el trabajo conjunto de un equipo de personas sobre un problema determinado.

IDENTIFICACIÓN PREVIA DE LOS MECANISMOS DE AUTOSABOTAJE

En muchas ocasiones las personas se plantean objetivos y establecen planes de acción muy precisos y técnicamente depurados. Sin embargo ello no es garantía de que los planes se lleven a cabo. Piénsese por ejemplo como las personas dejan de cumplir con propósitos firmes cuando las circunstancias a las que se enfrentan no son demasiado propicias. Los ejemplos más cotidianos los encontramos en los propósitos relacionados con la salud (dietas, hacer ejercicio, dejar de

fumar, etc.) o en los que se relacionan con la conciliación entre el trabajo y la vida social y familiar, entre otras.

La enumeración sistemática y detallada de las razones y circunstancias en las que podemos permitirnos no cumplir con nuestros propósitos actúa como un reforzador de los planes dado que, en alguna medida, desactiva su poder de auto sabotaje.

SUSPENSIÓN DE SUPUESTOS

Se trata de una técnica planteada por P Senge (1982). Cuando se percibe que la otra persona entiende que determinadas condiciones de su situación actual o las personas de su entorno pueden estar dificultando el análisis objetivo de la realidad, o bien sustituyendo aquello que “se quiere” y “desea” por lo que “se debe” o “desean los otros” se puede recurrir a la técnica de la SUSPENSIÓN DE SUPUESTOS. Consiste en invitar al otro a que imagine que los condicionantes no existen: ¿Cuáles serían entonces sus objetivos?, ¿Cuáles sus proyectos? ¿De qué manera analizaría la situación actual? ¿Cómo evaluaría su potencial?

La suspensión de supuestos constituye una poderosa técnica para la clarificación de los valores personales y un antídoto para los sesgos en el análisis objetivo de las situaciones actuales que pueden verse enmascaradas por presiones situacionales tanto internas como externas al individuo.

PREGUNTA SISTEMÁTICA POR LA CAUSA ¿POR QUÉ?

Dado que en general cuando realizamos atribuciones causales de situaciones o problemas solemos simplificar bastante, es necesario que recuperemos la idea de la complejidad y de la multicausalidad de casi todos los problemas y situaciones de las que nos ocupamos. Casi nada tiene una sola causa. Remontarnos hacia atrás de forma sistemática para encontrar las causas raíces de los efectos que nos preocupan, no sólo nos proporciona una mejor comprensión sino también una cantidad estimable de oportunidades de intervención para modificar los efectos.

PREGUNTA SISTEMÁTICA POR LA POSIBILIDAD ¿POR QUÉ NO?

Puede utilizarse esta pregunta clave para desactivar críticas previas a ideas que rompen los usos y métodos habituales y muy establecidos por la propia experiencia, la rutina o por los contextos sociales en los que participamos.

La técnica ha sido ampliamente utilizada en el mundo del marketing donde ha demostrado sobradamente su utilidad para generar innovaciones. Piénsese por ejemplo en ¿porqué un banco no puede también vender ordenadores? ¿Por qué una marca de ropa no puede fabricar también artículos de regalo? ¿porqué un empleado no puede ser también socio?

DISTINGUIR LAS CAUSAS DE UNA SITUACIÓN DE LOS FACTORES QUE LA MANTIENEN

No siempre lo que provocó una situación o un déficit determinando es lo que impide que se modifique. Sin embargo, las personas en ocasiones tienden a pensar que la causas mantienen su efecto a través del tiempo y asumen realidades y déficits que, en la práctica, no se encuentran en disposición de continuar activas. Las causas que provocaron un fracaso en una situación determinada pueden haber desaparecido o haberse debilitado en su potencial de actividad; sin embargo lo que mantiene la situación de no enfrentamiento a situaciones similares puede que sea ahora ya, el miedo al fracaso

11.- BIBLIOGRAFIA

Bass, B.M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press. New York.

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994): *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage

Blake, R. R y Mouton, J.S. (1964): *The managerial Grid*. Gulf, Houston, Texas

Ferreiro, P y Alcazar, M.: *Gobierno de Personas en la Empresa*. Ariel. Barcelona, 2002.

Fiedler, F.E. (1978): "The contingency model and the dynamics of the leadership process". *Avd. Exp. Soc. Psychology*. Nº 11.

French, J.R.P. y Raven, B. (1959): "The bases of social power. En Cartwright, D. (edit.). *Studies in social power*. Ann. Arbor. Univ. Of Michigan Institute for Social Research, pags. 150.167 (3ª edición 1968).

García Sáiz, M. (2003): El liderazgo en los grupos. En Francisco Gil y Carlos María Alcover (coord. y dir.): *Introducción a la psicología de los grupos*. Editorial Pirámide, 2003. Pags.281 – 330.

Hersey , P. y Blanchard, K. (1981): *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional. No existen dos soluciones iguales*. México, IDH ediciones.

Hollander, E.P. (1978): *Leadership Dynamics. A practical Guide to Effective Relationship*. Free Press, New York

House,, R. J. y Aditya, R.N. (1997): The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23, 409 – 473.

Kets de Vries, M.F.R. y Miller, D. (1984): *La organización neurótica*. Apóstrofe. Barcelona, 1993

Likert, R. y Gibson Likert, J. (1986): *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas.

Manz , C.C. y Sims, H.P. (1993): *Superliderazgo*. Paidós.

Napier, R.V. y Gershenfeld, M.K. (1987): *Grupos, teoría y experiencia*. Editorial Trillas. México.

Senge, P. M.: (1.992) *La quinta disciplina*. Ediciones Granica.

Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1992): *Becoming a Learning Organization*. Addison-Wesley Publishing Co., Inc., Reading, Massachusetts, EUA.

Tannenbaum, R. y Schmidt, W.H. (1973): "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*. Vol. 51, nº 3.