

MODELO DE LIDERAZGO PARA SER UN LIDER EFECTIVO

[Melisa Karakatsanis Torres](#)¹

Resumen

El liderazgo se ha convertido para las organizaciones actuales en un pilar indispensable para lograr el éxito. La forma en la el mundo se ha enfocado en la globalización y en la constante competencia ha procurado que el liderazgo efectivo haya tomado gran importancia. Mediante su práctica, muchas empresas han logrado alcanzar los objetivos propuestos de la manera más eficiente y mantenerse a flote.

El liderazgo consiste en acciones provenientes del enfoque de manejo de recursos humanos y la búsqueda del bienestar de todos los involucrados. Un líder puede ser de varios tipos, sin embargo la cualidad principal de cada líder es la de alcanzar lo que se propone. Para lograr esto se necesita estar estructurado y comprometido con aspectos tales como la confianza, comunicación y ejecutividad. Un plan de trabajo que incluya la creación de la visión, enfoque, resolución de problemas, creación de equipos de trabajo, retroalimentación y celebración de triunfos son las estrategias necesarias para lograr un liderazgo efectivo dentro de una organización.

Descriptor

Liderazgo/Líder/ Líder efectivo/Modelo

Abstract

Leadership has become one of the most important keys to success in organizations. As the world focuses on globalization which in turn creates a more competitive environment, effective leadership becomes more critical to organizations being able to achieve its goals or even enable it to stay in business.

Leadership consists of many characteristics born from Human Resources Management and seeks achievement of goals as while trying to maximize the well being of the team members. There can be many kinds of leaders with multiple characteristics which may display different characteristics at different times to achieve different goals. To achieve this, the leader must create an organization and ensure the people buy into the overall aspects like trust, communication, and executive presence. The leader will focus the activities around the work plan that involves a vision, focus, problem resolution, team

¹ Ingeniera Agrónoma. Egresada de Maestría en Administración de Empresas, énfasis en Recursos Humanos (programa básico concluido). ULACIT. Correo Electrónico: mkarakatsanis@hotmail.com

work creation, lessons learned, and success celebration are some of the necessary strategies to achieve an effective leadership in an organization.

Key Words

Liderazgo/Líder/ Líder efectivo/Modelo

I. Introducción

El tema del liderazgo ha sido ampliamente estudiado y aplicado por muchas personas que han logrado un cambio en el rumbo de la historia de la Humanidad. Se conoce de líderes como Ghandi, Martin Luther King, y la Madre Teresa de Calcuta, entre otros, que se caracterizaron por desarrollar una visión única capaz de inspirar a las personas, revitalizar organizaciones y mover los recursos necesarios para convertir su visión en una realidad y así lograr cambios en las sociedades de sus épocas.

En el ámbito empresarial sucede un efecto similar. Si se cuenta con líderes capaces de dirigir las empresas hacia el éxito, es posible garantizar que tanto el recurso humano como el resto de las áreas de la empresa se vean altamente beneficiadas por la presencia de tales individuos. Sin embargo, el conocimiento de estrategias claves y su aplicación pueden facilitar la labor de los líderes pero sobretodo guiarlos en su habilidad para reconocer los factores claves para liderar en su área.

Liderazgo es la capacidad de liberar el potencial humano, ya sea que este resida en una organización o dentro del corazón de una persona. Es un don de sembrar una semilla de maíz para más tarde cultivar la mazorca. Es una habilidad para decidirse a trabajar más fuerte y más tiempo en algo, de soñar por más tiempo y de arriesgar un poco más en algo. Los grandes líderes nacen, los buenos líderes se hacen (Cañ, 1999).

El presente trabajo analizará diferentes modelos de liderazgo que se han creado en los últimos años y a partir del análisis de los mismos, se establecerá un nuevo modelo de liderazgo que pueda servir tanto en el ámbito empresarial como de cualquier tipo de organización. Con este modelo desarrollado se analizará el caso de alguna persona considerada como líder y se podrán discutir las estrategias que utilizó y sus resultados.

II. Los elementos del liderazgo

Definición del liderazgo

El liderazgo es un término en el cual muchos autores no han podido ponerse de acuerdo. De hecho, existen varias definiciones para la palabra liderazgo. Creech (1994) explica que el concepto de liderazgo tiene animación, dinamismo, y sentido proactivo más no reactivo. Estas cualidades usualmente fallan cuando los supervisores buscan la simple dirección de sus actividades con la gente en vez de influenciar en las actitudes y actividades de las personas.

De Pree (1989) afirma que “el liderazgo incluye el concepto de pertenencia dentro de una institución. Es una manera de pensar y sentir acerca de los valores institucionales, la toma de decisiones y la responsabilidad, en que se mantiene el sentido de pertenencia” De acuerdo con lo anterior, queda claro que el término liderazgo involucra el sentido de pertenencia de una organización en donde el líder tiene la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, lograr objetivos y alcanzar metas.

Si bien De Pree (1989) mantiene que “el liderazgo es un arte, algo que debe ser aprendido a través del tiempo, no simplemente con la lectura de libros” (p.3), no cabe duda de que el liderazgo representa visión y principios. Consiste en crear dinámicas organizacionales favorables para lograr el compromiso de la gente, de manera energética y entusiasta y así lograr mejores resultados. El liderazgo incentiva a que el empleado se involucre y la organización aumente la motivación del personal.

El liderazgo empresarial consiste en el proceso y las estrategias llevadas a cabo por el líder en donde se logra influenciar a un grupo de personas de para llevar a cabo y lograr la visión y objetivos de la empresa. Los líderes llevan a cabo este proceso mediante la aplicación de sus características de liderazgo en las cuales se pueden mencionar sus creencias, valores, ética, carácter, conocimiento y habilidades.

Según los autores estudiados, el liderazgo empresarial es la herramienta necesaria para que las empresas u organizaciones logren hacer un hincapié en la administración ordinaria. Para este estudio se utilizará la siguiente definición: “liderazgo es la manera de buscar un equilibrio e incorporar el éxito dentro de cada unidad organizacional. Es la manera de influenciar que las personas logren llevar a cabo sus objetivos organizacionales y anhelos personales en pro de la organización y su bienestar con motivación y compromiso”.

El entorno actual del liderazgo

El liderazgo se ha convertido para las organizaciones actuales en un pilar indispensable para lograr el éxito. En la actualidad, de la mano con la globalización, se ha dado paso a que la competencia y el flujo de conocimiento se incrementen en las empresas y como consecuencia, se ha dado una evolución del cliente, quien es mucho más exigente que en el pasado.

Si bien existen múltiples interpretaciones del liderazgo, cada una permanece incompleta y no concordante con las demás, así como algunas son poco realistas. En muchos casos, algunas de estas interpretaciones representan modas o corrientes políticas o académicas del momento.

En algunos casos, se pensó que el liderazgo era parte del nacimiento de una persona, que se nacía con él. Por tanto, era un poder concedido a unos pocos por herencia y destino. Otra explicación del liderazgo ha sido la noción es la situación y los seguidores los que forman al líder.

Muchas otras teorías han seguido, algunas enfocadas en aspectos del líder, otras enfocadas en la situación específica. La definición que se le dé al liderazgo va a caer en una categoría general sea cual sea, al final de cuentas lo único que se busca es mejorar la calidad de vida de la empresa, ser más efectivos ante las demandas de un mundo globalizado y lograr los objetivos planeados y establecidos dentro de la visión de la empresa.

Modelos y Estilos de Liderazgo

Los modelos de liderazgo facilitan el entender el por qué los líderes actúan de una manera específica. Clark (1997) ofrece dos modelos clásicos, el primero se denomina el “Modelo de comportamiento” y el segundo, la “Rejilla Gerencial de Blake y Mouton”.

Modelo de comportamiento

En el enfoque del Modelo de comportamiento, se explica que los líderes exhiben cuatro tipos de comportamiento en su gestión, que se exponen a continuación:

Tipo de Comportamiento	Características
Estructural	Utiliza el análisis y diseño como un arquitecto social para resolver una situación en forma favorable. Enfatiza en la estructura, estrategias, ambiente, implementación, experimentación y adaptación..
Recursos Humanos	Catalizador y funcionario que brinda apoyo, defiende intereses y empodera. Creen en las personas, son visibles, accesibles y aumentan la participación y el apoyo.
Político	Defensor de los intereses, liderazgo de coalición y construcción. Aclaran lo que quieren y lo que pueden obtener. Evalúan la distribución del poder y de intereses, forman alianzas políticas.
Carismático	Profeta, liderazgo basado en inspiración que transmite a sus seguidores. Ejerce diferentes papeles con poco dominio de realidad.

Modelo Rejilla Gerencial de Blake y Mouton

Boulding (sf) afirma que este modelo de liderazgo usa el eje vertical como "Preocupación por las personas " y el eje horizontal como "Preocupación por las tareas". Ambos usan un rango de 0 a 9. El modelo es simple puesto que ambas dimensiones puedan describir el comportamiento administrativo. Estas dos dimensiones se dibujan como gráfico o matriz.

Tipo de Líder	Características
Autoritario (9 en tareas, 1 en personas)	Orientadas en sus tareas y exigentes (Autocráticas), poco o ningún permiso para colaborar, estrictos en sus horarios, en crisis tienden a enfocarse culpar en vez de concentrarse en el problema y su prevención; intolerantes lo que imposibilita a los subordinados a contribuir con este tipo de personas.
De equipo (9 en tareas, 9 en personas)	Lideran a través de ejemplos positivos y con esfuerzos para fomentar el ambiente de equipo, los miembros de equipo alcanzan su más alto potencial. Apoyan al equipo a alcanzar sus objetivos mientras trabajan arduamente para fortalecer los lazos entre los miembros. Crean y dirigen equipos productivos.
“Country Club” (1 en tareas, 9 en personas)	Utiliza el poder de reconocimiento para mantener la disciplina e impulsar. Son los más incapaces de emplear las medidas coercitivas y correctoras de las más punitivas. Miedo de usar la autoridad.
Empobrecido (1 en tareas, 1 en personas).	Estilo de “delegar y desaparecer”, no está comprometido para completar o mantener ninguna tarea. Le permite al equipo hacer cualquier cosa, alejarse y dejar que ocurran serias peleas de poder.

De acuerdo con este modelo, puede observarse existen dos orientaciones para el líder: hacia la producción y hacia las personas y las relaciones humanas. Este modelo no ha perdido vigencia pues aún resulta práctico y útil en muchas organizaciones.

El modelo Blanchard o Liderazgo Situacional

Ratzburg (sf) expone que el modelo de liderazgo Blanchard se basa en el desarrollo de niveles de los subordinados para determinar cuál de los tipos de liderazgo es el más apropiado. De acuerdo con este concepto, los comportamientos del líder pueden ser dos: (1) el comportamiento directivo y (2) el comportamiento de apoyo.

Estos tipos de comportamiento se caracterizan por lo siguiente:

Comportamiento Directivo	Comportamiento de Apoyo
Comunicación de una vía	Comunicación de dos vías
Los roles de los seguidores son explicados	Se escucha, apoya y motiva
Supervisan al ejecutar el trabajo	Facilita la interacción
	Involucra a seguidores en la toma de decisiones

Según Ratzburg(sf), al juntar los comportamientos del liderazgo identificados en el Modelo Blanchard dentro de la Matriz Gerencial de Blake y Mouton, los cuatro estilos de liderazgo resultantes son los de Dirección, Entrenamiento, Apoyo y Delegación.

Se establece la vigencia de este modelo, ya que en la actualidad, se ofrece el nuevo programa Situational Leadership II, que da énfasis a la comunicación y desarrollo de autoconfianza de los individuos, dirigido por las compañías de asesoría en liderazgo de Ken Blanchard (My potencial.ie, 2005).

Modelos complejos de “Fielder y Vroom”

Estos modelos consisten en la determinación de ocho categorías de liderazgo que van desde el más pasivo y permisivo hasta el más activo y controlador. En sí, el Modelo de Liderazgo de Fielder incluye tres aspectos: la relación de confianza y, respeto hacia el líder; la asignación de trabajo de manera clara y específica; y el manejo del poder (Cardona, 2004).

Se establece que en la realidad este modelo es difícil de aplicar debido a que el cambio constante de las circunstancias una empresa, dificultan la aplicación de los tres elementos mencionados, además de la complejidad de determinar ocho categorías para calificar el liderazgo.

Por su parte el Modelo de Vroom determina el grado de participación con el que se debe tomar una decisión. Utiliza un árbol de decisiones y toma en cuenta la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar. Cada caso implica determinar el grado de participación tanto del líder como de los seguidores (Cardona, 2004).

Se establece que este modelo se considera complejo y difícil de aplicar en la realidad, ya que integra muchas variables para su ejecución.

Modelo de el trébol del liderazgo

Cardona (2004) resume que este modelo práctico implica que el líder puede orientar en tres sentidos:

1. Hacia los objetivos
2. Hacia las necesidades individuales
3. hacia la cohesión del grupo.

Es un modelo sencillo y práctico que indica como actúa un líder, basado en rasgos más generales.

Modelo de Covey y los 7 Hábitos

Este modelo define los siete hábitos orientados hacia el desarrollo psicológico dentro de la empresa. Se establece que es una guía excelente para el desarrollo personal, pero que en la realidad tiene que ser complementado con más estrategias y estructuras de liderazgo en la empresa. Stephen Covey es un autor prolífero en el campo del liderazgo y ha escrito varias publicaciones nuevas a la fecha, editadas por el Covey Leadership Center.

III. Las estrategias

Cualidades del liderazgo

Motivación

La motivación en el caso de los Recursos Humanos es un tema de diversos puntos de vistas. Unos aseguran que la motivación debe ser una cualidad impulsada por el líder mediante su discurso, sin embargo, otros autores como Caín (1996), establecen que “Un líder debe tener la habilidad de reconocer que las personas deben motivarse a si mismas”. Este autor se refiere a este punto como el factor D (D-factor), también conocido como la automotivación (9-13).

La automotivación no es una característica que todas las personas poseen. Es importante y tarea fundamental de cualquier líder el motivar constantemente a su equipo de trabajo. La motivación es esencial para que un equipo de trabajo se desempeñe adecuadamente. Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

Toma de riesgos y toma de decisiones

Este punto lo refiere Caín (1996) como “el Factor E (E-factor). El liderazgo es especialmente riesgoso porque cada vez que se toma una decisión se corre el riesgo de estar equivocado, pero a la vez se toma el riesgo de estar en lo correcto” (p.13).

El líder debe sentirse cómodo hacia el factor riesgo para poder tomar decisiones. El líder debe estar preparado para equivocarse, pero los buenos líderes tienen a tomar más decisiones buenas que malas. Un líder que no corra riesgos no podrá tener la agilidad de reaccionar ante las situaciones adversas y será inmovilizado ante las situaciones comunes de estrés y toma de decisiones.

Enfoque

Denominado por Caín (1996) “como el Factor E que consiste en la habilidad para bloquear lo innecesario y concentrarse en sus recursos” (p.16). Los líderes que no pueden renunciar a lo innecesario a razón de dedicarse especialmente en lo necesario, no poseen la característica crítica del enfoque.

Se destaca que en el contexto de una organización, los líderes necesitan establecer un balance entre las situaciones típicas de la empresa pero a su vez, enfocarse en las prioridades reales, establecer planes de manejo de las situaciones inesperadas, mientras guían a la organización completa, y sobre todo saber distinguir lo necesario de lo urgente.

Elementos críticos dentro del liderazgo

Eliminar obstáculos

La responsabilidad directa del líder es la de identificar y superar cualquier tipo de obstáculo relacionado con el trabajo tal como: bajo desempeño, mala comunicación, falta de capacitación, falta de facilidades de trabajo, etc. Este tipo de situaciones problemáticas puede interferir en el enfoque que mantengan las personas en su trabajo y afectar su desempeño.

Mediante el trabajo en equipo, los líderes pueden identificar estos obstáculos y trabajar en conjunto para superarlos. Estos obstáculos son identificados por Caín (1996) como:

- Obstáculos relacionados con el trabajo: mal trabajo, malas comunicaciones, inseguridad (miedo) laboral, bajo rendimiento, poco reto, un segundo trabajo
- Personales: infelicidad, falta de estabilidad familiar, bajo índice de riesgo, inseguridad, baja autoconfianza, baja autoestima (p.18)

Conducción al éxito (liderar)

Conducir al éxito o liderar se entiende como la capacidad para definir el problema real, hacer las preguntas correctas y obtener los resultados deseados dentro de una situación. Un líder en su capacidad de análisis debe ser capaz de estudiar las situaciones y lograr un entendimiento de las mismas para buscar una solución.

Hacer las preguntas significa encontrar la solución al problema real y cuestionarse todos los puntos de vista de una situación y estar preparados para dar las respuestas al caso. Caín (1996) afirma que “No todos los problemas pueden ser resueltos de más de una manera, pero muchos de los problemas tienen múltiples soluciones, o pueden ser subdivididos en componentes de solución. Pero todo comienza haciendo las preguntas correctas” (p.25)

Inspiración hacia el éxito

De la mano con la motivación, la inspiración se refiere a estimular a las personas hacia una acción positiva. Caín (1996) menciona “la habilidad de un líder para inspirar está determinada en su mayoría por su habilidad de comunicar con palabras y acciones simbólicas” (p. 28). A su vez, para inspirar al éxito se necesita que exista credibilidad por parte de los seguidores.

Un líder se mide por su capacidad de transmitir al resto su carisma, entusiasmo y visión hacia el futuro. Un líder que inspira estas cualidades y sobre todo confianza en sí mismo, puede hacer una gran diferencia dentro de la percepción de sus seguidores.

Como se puede observar, este modelo de Cain es muy amplio, y detecta los aspectos medulares y los apunta como elementos críticos del liderazgo, por lo que ha sido muy útil para el presente estudio y la definición del modelo que se hará posteriormente.

Estrategias de los líderes

Visión

La visión atrapa, anima, inspira y transforma el propósito de una acción. Nannus (1992) define la visión como “el futuro realista, creíble y atractivo de la organización” (p.8). A su vez, este mismo autor señala las distintas formas en que actúa la visión de manera que:

- La visión correcta atrae el compromiso y llena de energía a las personas
- La visión correcta crea un significado para la vida de los trabajadores
- La visión correcta establece un estándar de excelencia
- La visión correcta sirve como puente entre el presente y futuro (16-17).

Bennis y Nannus (1986) afirman que “Una visión del futuro compartida sugiere medidas de efectividad para la organización y todas sus áreas. Ayuda a los individuos a distinguir entre lo que es bueno, lo que es malo para la organización y lo que vale la pena alcanzar. Lo más importante es que hace posible el distribuir la toma de decisiones ampliamente” (p.92). Es por esto que se puede decir que sin una visión apropiada, el líder no tendrá una guía, una orientación de a donde ir y a donde dirigir a sus seguidores.

La visión siempre estará relacionada con el futuro de la organización. La visión es a donde empieza el mañana, es la idea o imagen del futuro que se desea para la organización. Es decir, a través de la visión se pueden ver los resultados a esperar y los objetivos a seguir para lograr esos resultados finales.

Comunicación

La comunicación es un factor indispensable para que exista una buena relación entre líderes y seguidores. Además de la visión ya creada por una organización, la comunicación ayuda a entender y transmitir los mensajes que se esperan seguir, los objetivos a cumplir y los logros a conseguir. Bennis y Nannus (1986) afirman que “en el liderazgo, a través del sentido de la comunicación se crea un bienestar común de aprendizaje, que es lo que es una verdaderas organización” (p.42)

La comunicación se da en dos direcciones. No consiste únicamente en lo que el líder pueda transmitir a sus seguidores, sino también en la retroalimentación que se pueda recibir de ellos. La comunicación crea un significado y un enlace para las personas. Es la mejor manera para que un grupo, pequeño o grande, pueda alinearse con los objetivos a alcanzar en la organización. Dando el mensaje en forma clara y contundente en cada

nivel de la organización es la herramienta absoluta para garantizar el éxito (Bennis y Nannus, 1986).

Confianza

La confianza consiste en el aspecto fundamental para mantener la relación entre líder y seguidores. Si no existe confianza, no existe la credibilidad ni la inspiración para funcionar. El liderazgo se basa fundamentalmente en este aspecto, y una carencia o problema con esta confianza puede influir negativamente dentro de la organización.

Existen dos condiciones que deben estar presentes para que exista confianza entre los líderes y los seguidores:

- La visión del líder con respecto a la organización debe ser clara, atractiva y alcanzable.
- La posición del líder debe ser clara (Bennis y Nannus, 1986).

Aprendizaje innovador

Dentro de una organización, el aprendizaje se puede entender como el proceso mediante el cual una organización obtiene y utiliza el nuevo conocimiento generado, así como las herramientas, comportamientos y valores, ya sea a diferentes niveles y funcionarios. Las personas aprenden con sus actividades e interacciones con otros, de manera que el aprendizaje innovador se traduce en nuevas metas, procedimientos, expectativas, estructuras de competencia y mediciones del éxito empresarial.

Cañ (1996) expone que existen dos tipos de aprendizaje en una empresa, el aprendizaje de mantenimiento que consiste en la adquisición de métodos, regulaciones rutinarias para resolver situaciones repetitivas y conocidas, que es indispensable para el funcionamiento y estabilidad. El segundo es el aprendizaje innovador, que es el que trae cambio, renovación, y reformulación de problemas para dar paso a nuevas estructuras. Se enfoca en preparar a la organización para actuar en situaciones nuevas, y ambientes que aún no existen, así como preparar para lo imprevisto y no establecido (p. 33-37).

Se considera que las estrategias que se revisaron en este apartado: visión, comunicación, confianza y aprendizaje innovador son claves para el desarrollo humano y empresarial, y actúan como marco conceptual para el modelo que se presentará posteriormente.

IV. El Líder Eficaz

Para este estudio, el líder eficaz se puede definir como aquella persona con una serie de características de motivación y ejecutividad que lo hacen diferente del resto. Existen varias definiciones de lo que es un líder, pero todas se fundamentan bajo el principio de tener la capacidad de generar el cambio.

Nannus (1992) expresa que los líderes eficaces toman decisiones y riesgos, hacen que las cosas sucedan, tienen sueños y los convierten en realidad. Los líderes atraen el compromiso voluntario de los seguidores, les transmiten energías y entusiasmo, y entonces transforman las organizaciones en nuevas entidades con gran potencial para sobrevivir, crecer y ser excelentes.

Por su parte Kotter (sf) afirma que “Hoy en las sociedades con éxito no esperan a que aparezcan los líderes espontáneamente. Buscan activamente personas con potencial de liderazgo y los exponen a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial. De hecho, con una cuidadosa selección, formación y estímulo, docenas de personas pueden desempeñar una importante función de liderazgo en una organización empresarial”.

Algunas personas tienen la capacidad de llegar a ser extraordinarios gestores, pero nunca serán líderes fuertes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por una serie de razones, tienen dificultades en convertirse en gestores eficientes. Las empresas inteligentes valoran a los dos tipos de personas, y se esfuerzan para conseguir que se integren en su equipo.

En otras palabras, quien lleve el liderazgo de un equipo debe contar con una serie de características y requisitos que lo hagan más adaptable para el cargo. Es indudable que una combinación balanceada entre la personalidad y educación del individuo será lo que hará la diferencia en el tipo de líder con el que contemos.

El líder efectivo

Varios autores explican y afirman que para que exista un líder efectivo se requiere que existan una serie de componentes necesarios para su distinción. Por ejemplo, Nannus (1992) afirma que un líder efectivo necesita:

- Ser capaz de relacionar a los trabajadores que buscan guía, apoyo y motivación.
- Aprovechar el ambiente externo y relacionar hábilmente a la gente que no pertenece a la organización de manera que su organización está bien posicionada en el mercado.
- Capaz de influenciar las operaciones presentes dentro de la organización.
- Hábil para anticipar el futuro.

Características del Líder efectivo

Bennis (1986) establece que los líderes efectivos deben poseer cinco características:

1. La habilidad de aceptar a las personas por lo que son y no por lo que a usted le gustaría que fueran.
2. La capacidad para resolver las relaciones y problemas en términos de basarse en lo presente y no en lo pasado.
3. La habilidad de tratar a los que están cerca de usted con la misma cortesía que se trataría a extraños.

4. La habilidad de confiar en otros, aun si los riesgos parecen ser altos.
5. La habilidad de actuar sin la necesidad de obtener la aprobación y reconocimientos de otros.

Por su parte, Covey (1991) caracteriza a los líderes efectivos como aquellos que:

- Están constantemente aprendiendo
- Están orientados al servicio
- Irradian energía positiva
- Creen en las otras personas
- Mantienen vidas balanceadas
- Miran la vida como una aventura
- Son sinérgicos
- Ejercitan la renovación personal (p. 33-38).

Con estas características expuestas se puede determinar que el líder necesita una serie de actitudes y aptitudes para poder afrontar eficazmente las necesidades cambiantes del entorno. Un líder carente de estos atributos no podrá ver la luz en los momentos de la verdad ni encontrar un balance adecuado.

Herramientas necesarias para lograr un liderazgo efectivo

Clark (1997) en su artículo “Concepts of Leadership” afirma que existen dos herramientas importantes para lograr un Liderazgo efectivo. A través del estudio realizado por Hay en donde examinaron 75 claves para lograr la satisfacción de los empleados, encontraron que:

- La confianza en el liderazgo de altura fue el factor más relevante para determinar la satisfacción de los empleados dentro de la organización.
- La comunicación efectiva llevada a cabo a través del liderazgo en tres áreas críticas fue la herramienta para ganar la confianza y seguridad dentro de la organización, ayudando a los empleados a: (1) entender la estrategia de la compañía, (2) entender cómo pueden contribuir a alcanzar los objetivos y (3) compartiendo información de la empresa y su rendimiento en relación con la estrategia de la empresa.

Según los anteriores autores, el liderazgo eficaz y el liderazgo efectivo tienen ambas connotaciones similares en cuanto a que buscan el desarrollo humano y de la empresa. El liderazgo basado en valores morales y éticos es imprescindible en el mundo de hoy.

V. Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador (LEM)

En este trabajo se ha realizado una revisión exhaustiva del concepto de liderazgo, desde sus concepciones iniciales, hasta las tendencias más recientes. Se han analizado los diferentes modelos, en sus diferencias y en sus similitudes para definir un modelo que llene las expectativas actuales. Los avances tecnológicos llevan a una sociedad cada vez

más estratificada, y el liderazgo empresarial debe ser capaz de mejorar al ser humano, así como llevar la competitividad hasta su máximo nivel.

Estos dos factores se consideraron al momento de definir un modelo propio, ya que no es posible reinventar la rueda, dado la proliferación de literatura sobre liderazgo. El siguiente modelo se denomina Liderazgo Efectivo Motivador (LEM) y está integrado por dos componentes: (1) La estructura del líder y (2) las estrategias. Asimismo, el Modelo de Blanchard fue considerado como básico debido a su énfasis en comunicación y autoconfianza del individuo.

Los citados componentes resultan de vital importancia debido a que están estrechamente interrelacionados. El Modelo LEM no puede llevarse a cabo sin la presencia de un líder con características y cualidades que lo lleven al éxito. Pero a su vez, si el líder no cuenta con un plan de acción o una guía, su labor puede tornarse árida y sin resultados. A continuación se presenta cada componente del modelo:

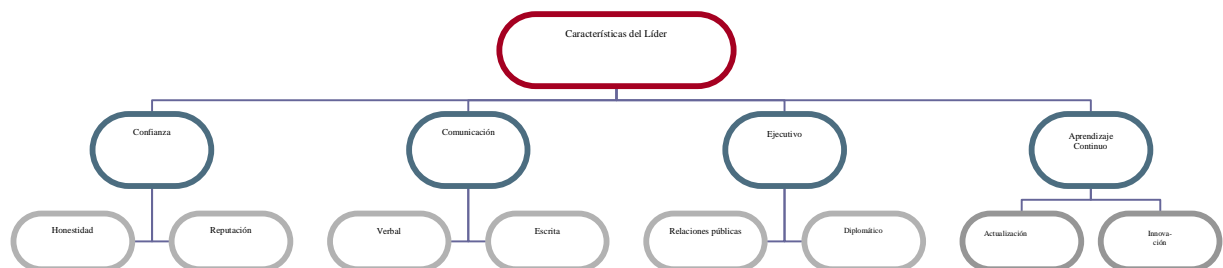
1. La estructura del líder

Queda establecido en los antecedentes de este estudio que el líder debe poseer condiciones específicas y que existe una relación muy dependiente entre su desempeño y el ambiente específico de trabajo en que opera. Las características esenciales e interrelacionadas que han sido seleccionadas para la creación del presente modelo se observan en la figura 1.

Confianza

El líder debe proyectar confianza entre sus seguidores. Indiscutiblemente, esta cualidad resulta indispensable para procurar buenos resultados. El ambiente actual presenta un panorama de sociedad globalizada con acceso a un desarrollo tecnológico nunca antes alcanzado. Es posible comunicarse en forma instantánea con muchos países y con muchas personas, por lo cual se requiere una alta estatura moral para manejar la realidad en forma honesta.

Figura 1. Modelo de Líder Efectivo motivador



Cuando se afirma que el líder debe proyectar confianza, se trata de seleccionar una persona que reúna buena reputación, que tenga calificación adecuada a los requerimientos de la empresa, y que pruebe su compromiso con la sociedad. Si bien no es tan fácil conocer la moralidad de un líder, resulta práctico aplicar algún tipo de evaluación de liderazgo para determinar mejor la situación, dentro de un rango adecuado que no permita discriminación ni racismo alguno. Existen en el mercado instrumentos de evaluación de liderazgo al alcance de las empresas.

Esta escogencia es crucial ya que una empresa necesita líderes capaces de inspirar acciones positivas en la institución. Un líder cuya reputación es dudosa pierde la credibilidad de sus seguidores y sus acciones quedan incompletas. Mientras que un líder que inspire confianza podrá ciertamente generar la motivación necesaria para lograr acciones positivas en el grupo.

Comunicación

La capacidad de comunicarse debe ser bien establecida, ya que los efectos de la comunicación verbal y no verbal bien hacen la diferencia en la inspiración que el líder despierte en sus seguidores. El líder debe manejar acertadamente las técnicas de comunicación y evaluarlas en su interacción con sus seguidores.

El mensaje verbal claro, que especifique conceptos con honestidad y justicia, unidos a un dominio del mensaje no verbal hará que el líder pueda transmitir y recibir información vital para el cumplimiento de objetivos.

Queda bien establecido que la comunicación y la retroalimentación ayudan a construir la confianza, y la motivación necesarias para el trabajo en equipo. Existen métodos de manejo de grupos y capacitación para mejorar las técnicas de comunicación, pero ciertamente, un líder no puede eximirse de relacionarse con muchas personas y la flexibilidad y capacidad de transmitir información clara hace una positiva diferencia en el manejo de recursos humanos y desarrollo de la empresa. Se interrelaciona con la confianza que inspira y la motivación que genera ante el grupo.

Ejecutividad

La capacidad de ejecutividad es la respuesta pronta y contundente a un estímulo externo. Se trata de arriesgar y tomar decisiones con certeza y rapidez. Se trata de definir cuándo y cómo actuar. Se trata de anticipar estrategias y aplicarlas en el momento preciso. Esta cualidad va interrelacionada con la confianza y con la comunicación, debido a que se puedan comunicar debidamente las directrices a seguir y que se genere motivación para la toma de riesgos de la empresa.

Aprendizaje Continuo

Consiste en que el líder tenga la capacidad de aprender de cada situación independiente. A su vez, que a través de la actualización de sus conocimientos en diversas áreas pueda

establecer medidas de innovación y resolución de situaciones que puedan acontecer. Esta cualidad es importante para que el líder no quede estancado en una situación y que pueda a su vez aprender y compartir con sus seguidores diversas maneras de actuar.

2. Estrategias

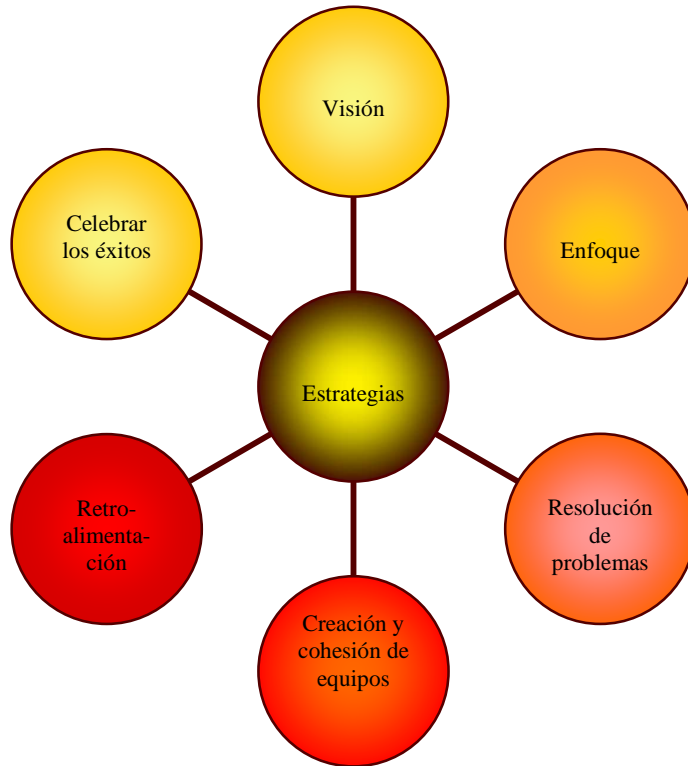
La literatura estudiada brinda suficiente información sobre variadas estrategias a utilizar. Sin embargo, las estrategias seleccionadas para el presente modelos se interrelacionan con las cuatro variables del mismo: 1. Confianza, 2. Comunicación, 3 Ejecutividad y 4. Aprendizaje Continuo

Cada una de esas variables está seguida por un plan de trabajo que se detalla a continuación en la siguiente tabla:

Creación de la visión	<ul style="list-style-type: none"> Definir la visión de la empresa Definir la misión de la empresa Definir la visión y misión del equipo de trabajo
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los Recursos Humanos y Recursos Materiales Conocer con cuales recursos se cuenta Discernir lo más importante de lo urgente Velar por cumplir cada uno de los objetivos de la empresa y del personal
Resolución de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Trabajando y resolviendo las necesidades en equipo Mantener el enfoque Enfocarse en lo importante y no en lo urgente
Creación y cohesión del equipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los recursos de la empresa Delegar funciones Crear una cultura participativa
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> Compartir los aspectos de mayor importancia que hicieron al equipo alcanzar el éxito Analizar cada una de las situaciones presentadas Presentar soluciones múltiples para la resolución de los problemas presentados Predecir y resolver situaciones que puedan darse en el futuro
Celebrar los éxitos	<ul style="list-style-type: none"> Celebrar el éxito logrado por los equipos de trabajo Reconocer al líder del equipo y sus seguidores directos por las labores obtenidas Reconocer las situaciones, aspectos y factores de mayor importancia que hicieron al equipo triunfador

El modelo de liderazgo puede variar dependiendo de la situación a la que se aplique. Consecuentemente, el siguiente modelo puede ser aplicado de forma general y modificado según sea la necesidad y situación del caso. Las estrategias para lograr un liderazgo efectivo motivador se presenta en la figura 2.

Figura 2. Modelo de estrategias para lograr un liderazgo efectivo motivador



VI. Rudolph Guiliani: un líder controversial

El siguiente estudio hace una recopilación bibliográfica de uno de los líderes más reconocido y criticado en los Estados Unidos. Rudolph Guiliani, ex alcalde del Estado de Nueva York, se caracterizó por desempeñar un papel de liderazgo de gobierno de línea dura durante su gestión, pero se ganó un merecido reconocimiento después de los ataques terroristas del 11 de Septiembre del 2001. A continuación se presenta un perfil de su personalidad y sus cualidades más notorias dentro de su período de gobierno.

Características negativas

Se empezará desarrollando primero las características negativas, puesto que en los inicios, y según afirma Immelman (1999), Rudolph Guiliani resulta ser una personalidad dominante con características de rigidez y suspicacia. Como resultado de su formación académica en instituciones educativas católicas, se le califica de carácter moralista. También es hostil y desconfiado, lo cual se aprecia en sus batallas políticas.

Giuliani es definido como una personalidad agresiva, cuyas características de rigidez y exigencia encajan lo que se denomina como “ejecutor hostil”. De manera que al desempeñarse como un líder apegado a las reglas y a hacer lo correcto, descarga sus

impulsos hostiles contra los débiles, los desprotegidos y los despreciados, lo cual impacta al interés público. El concepto de Ejecutor hostil es una versión socializada de patrón de comportamiento que se ha denominado abuso de autoridad.

Los ejecutores hostiles o castigadores tienden a actuar como si creyeran que tienen el monopolio del saber qué es lo correcto y qué es lo equivocado, lo bueno y lo malo. Creen que tienen el derecho y la obligación de controlar, y que ellos son los únicos calificados para determinar cómo deben castigarse los culpables.

A pesar de que actúan bajo el lema de que su comportamiento es aceptado en la sociedad para servir el interés público, los motivos más profundos que son las actividades reguladoras de este tipo de líderes son de legitimidad dudosa, dada la fuerza extraordinaria con que se abusa de la condena y del castigo. En el contexto de los servicios públicos, la característica principal de los ejecutores hostiles o castigadores es perseguir y castigar a los culpables ejercitando el poder hasta el grado máximo.

A nivel político, lo más problemático de este tipo de personalidad es que no oculta ni domina las emociones que le conducen a comportamientos castigadores. Asimismo, el hecho de dominar a todo y a todos llega a ser el principal objetivo, en lugar de ejercer sus responsabilidades en una manera equilibrada y justa. Lo anterior se ilustra con una respuesta conocida y famosa de Rudolph Giuliani, que dio a la prensa en 1998 al ser interrogado en relación a la delincuencia de la ciudad, se le preguntó que pensaba hacer para ayudar a prevenir la violencia en el futuro y contestó: “La ciudad de New York no cría a los niños, eso les toca a los padres”.

Características Positivas

Por su parte, en el documento extraído de Public Center Leadership (2003) se manifiesta que cuando se da la necesidad, surgen los líderes. Según Bennis, la crisis sufrida cuando la tragedia de las torres gemelas en Nueva York el 11 de setiembre del 2001, fue la oportunidad para la respuesta del liderazgo de Giuliani.

En esa época, su liderazgo era conocido como de línea dura ante la criminalidad de la ciudad. Pero el hecho a destacar es que en el momento crucial del ataque, Giuliani supo afrontar el reto y respondió como un líder verdadero, y afirma que: “Giuliani proyectó seguridad, autoridad, ternura y firmeza de acero. En medio del caos en que se encontraba la ciudad, encontró el tiempo para cumplir un compromiso de honor que había hecho a la familia de un bombero fallecido en agosto en cumplimiento de su labor” (Public Center Leadership).

Según el mismo Giuliani escribe (Thomas, 2002, p. 117), “Cuando me convertí en Alcalde, juré que cada vez que un trabajador de la ciudad fuera herido en el cumplimiento de su trabajo, yo acudiría inmediatamente al lugar. Esto era lo menos que podía hacer por las personas que sacrificaban su propia seguridad para servir al pueblo de Nueva York”. En esta oportunidad, al consolar a la familia del fallecido bombero Michael Gorumba, prometió a su madre que desfilaría para entregar a la hermana de Michael en día de su boda. Con este acto, el Alcalde dio un mensaje de esperanza y optimismo y alegría en medio de la tragedia.

Giuliani se portó incansable en el ordenamiento, reconocimiento y manejo de múltiples asuntos como las visitas a la ciudad de personajes como el expresidente Clinton y el asunto de si la Iglesia Católica permitiría la declaración de muertos a los desaparecidos antes de que pasaran siete años.

Su extraordinaria empatía y su habilidad para comunicar un mensaje de resignación a la comunidad, fue lo que hizo que los ciudadanos de New York cambiaran la idea que se habían formado de este líder. Esto cambió tras su inesperada posición como un líder, transformando también la opinión de los mismos periodistas que antes le condenaron.

Aplicación del Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador (LEM) para Rudolph Giuliani

Las líneas del Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador (LEM) son: la estructura del líder y las estrategias. Rudolph Giuliani se caracterizó por ser un líder de carácter autoritario, con manejo de poder, capacidad para obtener recursos financieros, con capacidad de respuesta y tomas de decisiones, con gran capacidad y dominio para la comunicación oral y escrita, con poder de mando, un trabajador incansable y de ejemplo para todos sus seguidores y funcionarios, capaz de trabajar en equipo, de manejar las relaciones sociales y de carácter carismático.

Fue duramente criticado por su liderazgo dictador. Detrás de su liderazgo existió un líder del cual los seguidores no tenían confianza absoluta y que falló en cuanto a su manera de comunicarse a los diversos grupos de la sociedad. Fue criticado numerosas veces por tomar decisiones de las cuales no todos sus colaboradores llegaron a un consenso.

En ocasiones su manera de comunicarse al resto fue mal interpretada por los distintos grupos y eso colaboró a que se perdiera la confianza de su liderazgo. Sin embargo, a nivel ejecutivo, Rudolph Giuliani cuenta con todas las características necesarias para tener éxito. De muchas maneras logró ganarse el respeto de las personas a las que se dirigió y solidarizó.

En los momentos de crisis, las estrategias propuestas en el Modelo LEM fueron aplicadas por este líder. Es decir, existía la visión de sacar a la ciudad de New York adelante después de los atentados y su enfoque de lucha constante al respecto hizo que de ahí se pudieran lograr respuestas a los innumerables problemas que acontecían dentro del estado de crisis.

Como líder consolidó la creación y cohesión de diversos grupos de trabajo no sólo a nivel estatal sino también a nivel nacional para solidarizarse con la causa. Finalmente, supo brindar el reconocimiento a sus colaboradores y personas destacadas durante la crisis mediante el reconocimiento público. Esto fortaleció la motivación, lo cual junto con su capacidad de comunicación logró reconocer los éxitos obtenidos dentro de la misión.

Por último, el Modelo LEM se complementa con el estilo de liderazgo de Rudolph Giuliani al mostrar la conversión de un líder político autoritario en un líder carismático, que responde a total realidad de un momento crítico y da la respuesta adecuada para responder a las expectativas de una comunidad.

Su estatura como líder se engrandeció con el dominio de la manera de comunicar los sentimientos y acciones adecuadas al momento de la tragedia. Por medio del trabajo en equipo con sus colaboradores, Giuliani logró impartir las pautas y motivación para afrontar todo el difícil proceso de reconstrucción material y moral en Nueva York.

VI. Conclusiones:

Al finalizar este trabajo, se concluye que:

1. Se utilizó el concepto de que el liderazgo es un actuar con valores en mente, es una actividad que involucra el enfoque de manejo de recursos humanos. Es una actividad de la cual no existe una receta inmediata, pues las características de cada organización y la cultura organizacional de cada grupo varían y deben adaptarse al mismo.
2. El modelo aquí propuesto se basa en que el liderazgo debe ser capaz de motivar a los colaboradores de manera que se pueda lograr una cultura participativa, creativa y a su vez sensible a las necesidades. Cuando se introduce el liderazgo en una organización se debe tomar en cuenta que la organización debe ser flexible a los cambios y estar dispuesta llevar a cabo las estrategias propuestas por los grupos líderes.
3. De acuerdo con los modelos estudiados en este trabajo, el modelo de Blanchard se considera el más adecuado, debido a que integra la importancia de la comunicación y el fomento de la autoconfianza en los individuos que forman la organización o empresa. Al promover buenas relaciones en el trabajo se fomenta la autoestima, la motivación y el trabajo en equipo. El modelo aquí propuesto “Liderazgo Efectivo Motivador” (LEM) integra al líder con las estrategias organizacionales en una estrecha relación con los recursos humanos.
4. Para implementar un modelo de “Liderazgo Efectivo Motivador” (LEM) y lograr un impacto en el comportamiento organizacional es necesario:
 - El establecimiento de una visión y una misión clara de la organización
 - Desarrollo de estrategias, políticas y tácticas
 - Desarrollo y ejecución de los planes de trabajo, según los retos de la empresa
 - Fomentar un ambiente ameno, de justicia, honestidad, confianza, colaboración, camaradería, para facilitar la absorción del mensaje del liderazgo
 - Involucrar a todo el personal
 - Creación y cohesión de equipos

- Capacitación, entrenamiento y mejoramiento continuo, profesional y personal, de todo el recurso humano,
- Evaluación del desempeño de operaciones y establecimiento de reconocimientos y premios por éxitos obtenidos, creación de una organización para motivar la cultura de un ambiente de mejoras continuas, de innovación, respondiendo a tiempo a los retos, establecimiento de líneas de información y comunicación a todo nivel.

5. Queda aún pendiente la interrogante de si se puede dar un modelo de liderazgo ecléctico o tiene que ser químicamente puro. Lo cierto es que el país integra una sociedad injusta que cada vez más se reparte entre ricos y pobres. La realidad de la administración de recursos humanos y la gestión de liderazgo en empresas debe dar prioridad a lograr una alta competitividad y calidad así como personas capaces de dar lo mejor en las labores que desempeñen. Si bien existen personas con innata disposición al liderazgo, también está demostrado que se puede moldear y capacitar la presencia de líderes que dirijan a las empresas hacia el éxito. Lo anterior es indispensable para garantizar que tanto el recurso humano como el resto de las áreas de la empresa sean beneficiadas por la presencia de tales individuos. Es por eso que el liderazgo resulta ser una actividad fundamental para las empresas.

6. El liderazgo implica capacidad para afrontar los riesgos, por lo que el índice de riesgo que ejercite el líder va a influir en su capacidad de tomar decisiones dentro de la empresa.

7. El caso del líder Rudolph Giuliani, que se presenta en este trabajo, constituye un rico ejemplo de cómo los líderes afrontan los retos que les depara el ambiente. La transformación de su comportamiento hizo que sus seguidores cambiaran la percepción de un liderazgo autoritario, según el modelo de Blake y Mouton, hacia lo que en el modelo de Blanchard de Liderazgo situacional se destaca en el comportamiento de apoyo del líder. Dado lo anterior, aquí se concluye que Giuliani resulta ser el prototipo de un verdadero líder para la sociedad actual.

8. Se necesitan líderes políticos que puedan afrontar la crisis social y económica de un país como Costa Rica, con capacidad de dar las respuestas requeridas a los problemas sociales y financieros y de falta de credibilidad política que atraviesa el país, precisamente por la falta de un verdadero liderazgo nacional.

9. El Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador aquí propuesto resalta la importancia de que sea aplicado a empresas y comunidades universitarias para fomentar el liderazgo organizado. En Costa Rica existen algunas empresas privadas dedicadas a brindar formación y seguimiento en liderazgo. Asimismo, desde las Oficinas de Recursos Humanos se dirigen esfuerzos para mejoramiento de personal, planeamiento estratégico, manejo de estrés, relaciones humanas, etc.

De igual forma, se ofrecen sesiones de inmersión en el trabajo y conocimiento de la organización en cuanto a reglamentos y procesos. Sin embargo, debe reforzarse el contenido de conceptos, ya que hay que luchar contra una cultura de paternalismo, sindicalismo, tortuguismo y falta de interés en las metas de la organización. Los dirigentes de las instituciones deben muy clara la importancia del liderazgo para alcanzar las metas de producción, excelencia, y bienestar social ante la realidad del tratado libre de comercio y otras corrientes actuales.

10. El Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador requiere del establecimiento de parámetros de evaluación que brinden un perfil de las cualidades que se buscan para determinar la estructura del líder. Por lo cual, se deberán desarrollar posteriormente las guías de entrevista, cuestionarios y pruebas correspondientes.

11. En las universidades del país, la gestión de liderazgo de las autoridades debe tener en cuenta la formación de cuadros profesionales competitivos para satisfacer las demandas del mercado de empleo y mantener una sana competencia entre las numerosas universidades privadas y públicas que han aparecido en los últimos años. Lo anterior porque los graduados tienen dificultades en obtener empleo y tienen que competir ante muchos candidatos con formación de liderazgo diversa.

12. Se debe enfatizar en la preparación de líderes en todas las áreas, con una clara visión de la teoría y la práctica, y capacitarlos para participar activamente en el desarrollo social y económico del país.

13. Se propone a las empresas y universidades del país que efectúen alianzas de investigación y desarrollo en liderazgo de manera que se puedan financiar diagnósticos del tipo de liderazgo que necesita la empresa y desarrollar consultorías apropiadas a cada caso por profesionales calificados. A diferencia de la situación actual en que las empresas pagan por cursos de actualización y consultorías de tipo general en manejo y desarrollo de recursos humanos, pero sin orientación definida a resolver sus problemas particulares. Lo anterior requiere que la Universidad ULACIT plantee una asociación de Liderazgo para que coordine las acciones de programación de actividades y enlace con las empresas nacionales.

Referencias Bibliográficas

Bennis, W.; Nannus, B. (1986). *Leaders: the strategies of taking charge*. New York, NY: Harper & Row.

Boulding, R. (sf). *Concepts of Leadership*. Recuperado el 27 de Julio, 2005. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>

Cain, H. (1996). *Leadership is a common sense*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

Cardona, J. 2004. *¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?* Recuperado el 5 de Agosto, 2005. <http://www.intangiblecapital.org/Articulos/Labarga.pdf>

Center for Public Leadership (2003). Bennis, W. *The Alchemy of Chemistry*. Recuperado el 30 de Julio, 2005. http://www.ksg.harvard.edu/leadership/the_alchemy_of_leadership.html

Clark, D. 1997. *Concepts of Leadership*. Recuperado el 23 de Julio, 2005. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leadcon.html>

Creech, B. 1994. *The five pillars of TQM: how to make total quality management work for you*. Los Angeles, CA: Plume

Covey, S. 1991. *Principle Center Leadership*. New York, NY: Simon and Schuster

De Pree, M. 1989. *Leadership is an Art*. New York, NY: Doubleday

Immelman, A. (1999). *Personality Profile: Rudolph Giuliani*. Recuperado el 28 de Julio, 2005. <http://www.csbsju.edu/uspp/Giuliani/Giuliani-NYObserver.htm>

Kotter, J. (sf). *Lo que de verdad hacen los líderes*. Recuperado el 20 de Julio, 2005. <http://www.europeanleadership.com/articulo05.htm>

Nannus, B. 1992. *Visionary Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ratzburg, W. 2002. *The Blanchard Leadership Model*. Recuperado el 22 de Julio, 2005. <http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlblanchard.html>

Thomas, M. 2002. *The Right words at the right time*. New York, NY: Atria Books