Liderazgo:
Necesidad imperiosa en las organizaciones[1]



Vicealmirante
FERNANDO ANTONIO D'ALESSIO IPINZA
Director General de CENTRUM Católica



El tema más controversial y de mayor análisis en las organizaciones en los últimos 25 años es el de *Liderazgo*. Centenares de libros y artículos se han escrito, de toda calidad posible, desde trabajos muy serios, en las escuelas más reputadas del mundo, hasta documentos difíciles de calificar por su cuestionada calidad. Nada "vende" más que el Liderazgo, casi todas las escuelas basan su publicidad y su marketing en el ofrecimiento de formar líderes, como si por arte de magia los alumnos entraran a esa escuela, siguieran sus cursos y seminarios, y se graduaran de "líderes". Seminarios, talleres, coloquios, conferencias, entre otros cursos, son ofrecidos a las organizaciones y a las personas prometiéndoles ese gran logro: allí terminarán siendo líderes. No cabe duda que esos eventos son motivadores y tienen un efecto, el cual, desafortunadamente, es de muy corto plazo: se pasan momentos muy agradables subiendo cerros, saltando al agua, trepando sogas, o tal vez caminando sobre carbones calientes, pero ello dista mucho del gran objetivo que desearíamos conseguir con los mismos. Lo interesante sería también preguntarse si los gurús que escriben libros y artículos de investigación, o los profesores que dictan clases sobre liderazgo han liderado alguna vez, y si lo hubieran hecho qué resultados obtuvieron.

"En la actualidad la Fuerza de Submarinos de la Marina de Guerra del Perú cumple con un exigente programa de entrenamiento, supervisado por la Comandancia General de Operaciones del Pacífico".

Una discusión que nunca terminará en un acuerdo es si los líderes nacen o se hacen. Para muchos, los líderes nacen, y no se pueden formar *Graus, Einsteins, Beethovens, Pelés, Verdis, Von Brauns, Picassos, Federers, Nelsons, Fermis,* o *Schumachers*, entre otros genios de la historia, música, ciencia, o deporte. Ellos posiblemente recibieron el impulso que hizo brotar sus genialidades, y este impulso podría haber sido una oportunidad casual, un entrenamiento que los ayudó a reconocer de qué eran capaces, un profesor que los guió o modeló, o quizá les tocó vivir alguna situación que los hizo luego perseverar para llegar a los extraordinarios niveles de genialidad o talento que alcanzaron. Otra corriente afirma que los líderes se hacen con esfuerzo, estudio, entrenamiento, dedicación, y férrea perseverancia.

El eje central del tema está en definir qué indicador se utiliza, o se podría utilizar, para afirmar que una persona es líder o tiene los atributos que lo podrían convertir en uno. Algunos creen que los posibles indicadores del liderazgo son, por ejemplo, los resultados obtenidos en un proyecto, los resultados de una gestión empresarial, los objetivos y logros alcanzados por una organización, los cambios implementados con éxito, el cambio de mentalidad y mejoramiento de la cultura en una organización, la reacción en cadena o el efecto multiplicador que se logra en grupos humanos. ¿Acaso son los resultados exitosos un indicador de que hubo un líder que los consiguió? Tema complicado, ¿no? Los líderes siempre han existido y el acto de liderar es tan antiguo como la humanidad. Muchos académicos, autores e instituciones han producido libros con distintas definiciones, explicaciones y propuestas sobre estilos y modelos. La necesidad de líderes es, en esta economía globalizada y altamente competitiva, de gran importancia.

Drucker (1954), en su seminal libro La práctica de la gerencia, escribió, "El liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a dudas no hay sustituto para él. Pero el liderazgo no puede ser creado o promovido. No puede ser enseñado o aprendido" (p. 158). Si lo dijo Drucker, debemos tenerlo en consideración y meditar sobre su contundente afirmación. Bennis y Nanus (1985/1997) indicaron que existen los siguientes mitos sobre el liderazgo: (a) liderazgo es una rara

habilidad, (b) los líderes nacen, no se hacen, (c) los líderes son carismáticos, (d) el liderazgo sólo existe en la alta dirección, (e) el líder controla, dirige, manipula y (f) la única tarea del líder es incrementar el valor para los accionistas (p. 2). ¿Son todos estos mitos o realidades?

Abundan definiciones, algunas muy interesantes. Rost (1994) definió, "Liderazgo es, por su naturaleza, interdisciplinario", lo cual podría parecer obvio, pero, a su vez, poco claro. Para Cohen (1990) "Liderazgo es el arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos, o proyecto" (p. 9) donde se conjugan la relación del líder y sus seguidores con los resultados. Para Machiavelli (1952), el manejo del poder es el único propósito del liderazgo. Weiskittel (1999) planteó con inteligencia que el liderazgo ha sido visto como "un proceso complejo y dinámico que puede ser definido en muchas diversas maneras" (p. 467). Harrison (1999) escribió con mucha razón que éste es un tema que lleva a la "confusión, exasperación, e incertidumbre para aquellos que buscan comprenderlo" (p. 24). Bennis (1994) definió el liderazgo, también con inteligencia, comparándolo con la belleza, al decir que es muy difícil de ser definido (p. 67), para luego, en 1997, acercarse posiblemente a una definición práctica y realista al indicar que "Liderazgo es la capacidad de trasladar una visión en realidad" (p. 14). Aunque Bowie (2000) afirmó que el término líder tiene una connotación jerárquica y, más aún, elitista, lo cual se opone a la filosofía moral de Kant, básicamente igualitaria, contradiciendo el hecho que un líder necesita tener seguidores. Existen múltiples interpretaciones del liderazgo y sería largo el debate y la investigación para alcanzar un acuerdo. Carisma y poder como polos opuestos. El liderazgo implica seguidores, e implica también largo plazo y mentalidad estratégica, además de resultados importantes.

Existe, igualmente, confusión entre los términos liderazgo, gerencia, y comando. Liderazgo es un proceso que involucra una visión y un pensamiento de largo plazo implícito, donde la transformación y el cambio a ser mejores es inherente. Sobre todo, en la transformación de las organizaciones y sus culturas. La gerencia es algo de más corto plazo y operacional. Tanto con el liderazgo como con la gerencia se consiguen resultados, con la diferencia de hacerlo en el largo o en el corto plazo, respectivamente. El comando es de corto plazo, vertical, con el poder de por medio, en el cual los subordinados siguen las órdenes conducentes al cumplimiento de alguna misión específica, previamente establecida. En el liderazgo existe una acción voluntaria de los seguidores, quienes actúan por el carisma, personalidad, y credibilidad del líder.

Una serie de cuestionamientos pueden ayudar a elaborar discusiones al respecto y que se planteen desde diversos puntos de vista. Las siguientes preguntas, con respecto a los líderes, siempre generan polémica y desacuerdo:

1. ¿Son visionarios, carismáticos, y autosuficientes?
2. ¿Guían, enseñan, delegan autoridad, y ayudan?
3. ¿Toman decisiones y asumen riesgos?
4. ¿Poseen coraje y confianza?
5. ¿Se lideran a sí mismos?
6. ¿Son éticos y morales?
7. ¿Son humildes y/o tienen afán de protagonismo?

Kotter (1985) presentó comportamientos que van más allá de ser sólo carismáticos y creíbles al indicar que el líder se preocupa de (a) establecer dirección, (b) alinear a la gente, (c) motivar e inspirar, y (d) producir un cambio. Una clara apreciación del liderazgo.

"Los pioneros en estudiar el liderazgo y presentar modelos, aún usados, fueron Tannenbaum y Schmidt (1958). Ellos afirmaron que el liderazgo se desarrolla en un continuo, desde el liderazgo centrado en el subordinado hasta el liderazgo centrado en el gerente".

Los pioneros en estudiar el liderazgo y presentar modelos, aún usados, fueron Tannenbaum y Schmidt (1958). Ellos afirmaron que el liderazgo se desarrolla en un continuo, desde el liderazgo centrado en el subordinado hasta el liderazgo centrado en el gerente. Blake y Mouton (1964), con su conocida grilla de nueve puntos: con el cumplimiento de las tareas versus la preocupación por las personas como ejes coordenados, teniendo en un extremo, el 1/1, a la pobre gerencia y un estilo de abdicación, hasta el 9/9, de la gerencia en equipo, con una organización centrada en objetivos y progreso. Vroom-Yetton (1973) presentaron su interesante modelo de contingencia. En dicho modelo, el líder actúa de acuerdo a la contingencia, desde el líder que toma su decisión y la comunica para que se cumpla, pasando por el líder que comparte el problema con su gente para recibir sus recomendaciones y luego tomar su propia decisión, hasta el líder que, colegiadamente con sus subordinados, llega a una decisión. El más conocido y difundido por mucho tiempo ha sido el modelo de Hersey y Blanchard (1988), quienes desarrollaron la teoría del liderazgo situacional, donde

el comportamiento de las relaciones corresponde a la madurez de los seguidores; la secuencia va desde decir dirigiendo, para luego vender entrenando, para más adelante participar apoyando, hasta, finalmente, delegar facultando. Todos estos autores contribuyeron al entendimiento del liderazgo sembrando ideas para elaborar los futuros estudios sobre este controversial atributo.

James MacGregor Burns (1978), con su libro *Leadership*, ganó el premio Pulitzer y consiguió la mayor influencia en el tema prologando su trabajo con contundentes afirmaciones:

1. Uno de los mayores anhelos universales en estos tiempos es el deseo de un urgente liderazgo creativo.
2. La crisis de liderazgo hoy día es debida la mediocridad o irresponsabilidad de tantos hombres y mujeres en el poder.
3. Liderazgo es uno de los más observados y menos comprendidos fenómenos en la Tierra.
4. Liderazgo es un concepto con muchos significados fragmentados.

Liderazgo fue escrito en 1978. El conocimiento multidisciplinario de Burns como historiador, psicólogo, sociólogo, y científico político fue crucial para hacer de éste un libro germinal. Anteriormente había escrito varios libros en esas áreas. Burns, un estudioso de la presidencia, juntó estas herramientas al tema del liderazgo.

Corson (1980) afirmó sobre el libro "Es enciclopédico. Refleja una amplia y vasta lectura. Es interdisciplinario" (p. 630). Burns examinó los registros de muchos líderes, desde Napoleón hasta Margaret Thatcher; estudió la relación entre líderes y seguidores; exploró las fuerzas que desarrollan los líderes; y analizó las instituciones políticas y sociales para identificar, desarrollar, llevar adelante, o destruir líderes.

Burns relacionó varias clases de líderes con personas muy conocidas. *Intelectual* a Voltaire, Keynes, y Madison; *reformista* a Alejandro II y F. D. Roosevelt; *revolucionario* a Lenin, Mao, y Castro; y heroico a Attatuk en Turquía y Nkrumah en Ghana. Identificó numerosas cualidades y habilidades demostradas por líderes.

La magnífica definición de Burns (1978) es recordada muy a menudo "Liderazgo es el proceso recíproco de movilizar, por personas con ciertos motivos y valores, varios recursos económicos, políticos, y otros, en un contexto de competencia y conflicto, para lograr las metas independientemente o mutua-

mente abrazadas por líderes y seguidores" (p. 425). Burns (1979) afirmó vivamente que "Liderazgo es un aspecto de poder, pero también es un proceso separado y vital en sí mismo" (p. 380).

La mayor contribución de Burns es lo que él llamó liderazgo transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional eleva, tanto al líder como a sus seguidores, a niveles mayores de motivación y moralidad. El liderazgo transaccional está encabezado por el intercambio de votos, el líder trabaja dentro del marco de los propios intereses de su circunscripción. Dentro de esta categoría, él esbozó el liderazgo de opinión, de grupo, de partido, y el ejecutivo.

Su legado está dado por muchos libros y artículos, pero Burns será siempre recordado por Liderazgo (1978), un clásico, y por su último libro *Liderazgo transformador: Una nueva búsqueda de la felicidad* (2003), en el cual se expande en sus teorías sobre cómo los líderes cultivan a sus sucesores y cómo crean entornos para el desarrollo personal.

Libros, artículos, estudios, tesis, disertaciones, y documentos, en general, continúan tratando con su más importante contribución: liderazgo transformacional y transaccional. Su libro pionero, requerido para programas de liderazgo de educación superior en Estados Unidos y en muchos países, ha aumentado a más de 900 (Mangan, 2002). Se han dedicado libros a él, instituciones han recibido su nombre como la Academia de Liderazgo James MacGregor Burns de la Universidad de Maryland y es, sin lugar a dudas, el más citado por autores sobre el tema.

"Burns es a los estudios de liderazgo lo que Peter F. Drucker es a la gestión, y Sigmund Freud a la psicología", dijo Fredric M. Jablin, decano interino de la Jepson School of Leadership Studies, en la Universidad de Richmond. "Él es el Decano, el mayor de los estadistas, y el pionero más visionario" (Mangan, 2002).

La necesidad de líderes y el concepto de liderazgo están recibiendo especial énfasis en el mundo global de los negocios. La influencia de Burns permanece importante. Sus trabajos son aún fuentes de referencia. Él siempre será un ícono en el tema de liderazgo.

Dicho en 1978, ¿nos suena familiar hoy, el 2010? Realmente es preocupante lo poco que se ha avanzado en un aspecto tan crítico para las organizaciones, más aún en esta economía global, incierta, y volátil. Burns estableció la existencia de dos tipos de liderazgo: transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con

otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad, y eso es visto como el liderazgo real y auténtico. El liderazgo transaccional ocurre cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor (p. 4).

Bass (1985) identificó la existencia de nueve dimensiones en el comportamiento del liderazgo, con cinco dominios en el transformacional y cuatro en el transaccional. El primer comportamiento en el liderazgo transformacional es la *influencia idealizada*, con dos dimensiones: *atributos y comportamiento*, la cual se refiere a los líderes que tiene altos estándares de moral y conducta ética, quienes son vistos con gran respeto personal y que generan lealtad con el seguidor. Luego, *la motivación inspiracional*, la cual se refiere a los líderes que poseen una clara visión del futuro, basada en valores e ideas. La influencia idealizada y la motivación inspiracional están altamente correlacionadas y, combinadas, miden de alguna manera el carisma. La *estimulación intelectual* se refiere a los líderes que desafían las normas organizacionales, promueven el pensamiento divergente, y empujan a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras. Por último, la *consideración individualizada* se refiere a los comportamientos que el líder tiene orientados a reconocer el crecimiento de las personas y las necesidades de desarrollo de sus seguidores, así como el entrenamiento y asesoramiento que proveen en ambos casos.

"En estas cinco dimensiones se pueden apreciar características personales variadas, como el de ser influencia de los subordinados, por el respeto y la credibilidad, para convertirse en un modelo a seguir. O el líder motivador, que hace que sus seguidores vean con entusiasmo sus acciones, y los orienta a un futuro ambicioso y triunfador".

En estas cinco dimensiones se pueden apreciar características personales variadas, como el de ser influencia de los subordinados, por el respeto y la credibilidad, para convertirse en un modelo a seguir. O el líder motivador, que hace que sus seguidores vean con entusiasmo sus acciones, y los orienta a un futuro ambicioso y triunfador. O el líder que estimula el intelecto para ser creativos, innovadores, y saber usar esa capacidad mental instalada que poco se usa;

hasta, finalmente, está la persona que se preocupa por sus subordinados para que sean mejores y crezcan en el plano personal y profesional. El líder transformacional es el verdadero líder.

Los comportamientos del liderazgo transaccional están orientados al monitoreo y control de los subordinados usando medios racionales o económicos (Bass y Avolio, 1993). El primer comportamiento del liderazgo transaccional es la *recompensa contingente*, en la cual el comportamiento del liderazgo se enfoca en el intercambio de recursos: los líderes proveen a sus seguidores de recursos y soporte tangible o intangible, por el intercambio de esfuerzo y desempeño. La *gerencia por excepción-activa* se refiere al monitoreo del desempeño y tomar acciones correctivas cuando sean necesarias: el enfoque está en el establecimiento de estándares y su cumplimiento. Los otros dos comportamientos forman parte de lo que ahora se conoce como pasivo evitativo y son la gerencia por excepción-pasiva, en la cual los líderes adoptan un estilo pasivo, interviniendo sólo cuando los problemas se torna serios; y el dejar-hacer (laissez-faire) visto como el no liderazgo o el evitar la responsabilidad del líder. La Tabla 1 resume estas dimensiones o comportamientos del liderazgo.

TABLA 1: COMPORTAMIENTOS DEL LIDERAZGO

Transformacional	Transaccional
Influencia idealizada - atributos	Recompensa contingente
Influencia idealizada - comportamiento	Gerencia por excepción - activa
Motivación inspiracional	
Estimulación intelectual	Pasivo evitativo
Consideración individualizada	Gerencia por excepción - pasiva
	Dejar-hacer (laissez-faire)

Fuente: Bass y Avolio (1993).

Las organizaciones se manejan usualmente en forma transaccional, inclusive las escuelas de negocios enseñan a gerenciar de esta manera cuando se habla de premios y castigos, de estructuras jerárquicas y promociones (recompensa contingente), del seguimiento de los manuales de funciones, documentación de procesos, y organigramas (gerencia por excepción), o, finalmente, "dejar que las aguas se aquieten y tomen su cauce" (dejar hacer). Aunque se podría decir que ambos comportamientos estarían presentes en el accionar empresarial, con

mayor énfasis en el comportamiento transaccional, al ser la gerencia eminentemente cortoplacista. Muy poco se ha investigado si las escuelas navales y militares, en general, forman líderes, ello no ocurre por *default* como se podría pensar.

¿Qué hacen las organizaciones y las escuelas para reconocer este liderazgo? Muy poco, salvo enviar a sus funcionarios a cursos donde les prometen que los convertirán en líderes. ¿Son las escuelas de negocios y las escuelas navales/militares el lugar para formar líderes? Deberían serlo, pero es quizá la más lejana de las actividades que realizan. Dictan bien los cursos clásicos de la profesión, pero hacen muy poco con las habilidades del ser humano para modelarlas, cultivarlas, mejorarlas, o desarrollarlas ¿Cómo podemos "medir" el liderazgo? Hay una serie de instrumentos que ayudan como el MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) de Avolio y Bass (2004) en sus diferentes formas. Y la eterna pregunta, nuevamente: ¿Los líderes nacen o se hacen? Nacen y se hacen, porque siempre hay algo de genética y mucho de trabajo en los atributos de cada persona. La oportunidad es decisiva y hay que aprovecharla con convicción. No hay tema que haya recibido mayor atención en el mundo de las organizaciones que el de liderazgo, y sin embargo sigue siendo un concepto elusivo y extraño sobre el cual tal vez no habrá nunca un acuerdo. Los líderes deben conducir a sus subordinados influenciándolos de manera positiva y desarrollando con ellos las actividades y estrategias que permitan a la organización alcanzar los objetivos que la lleven hacia la visión establecida.

"El ser humano, sin duda, es una compleja 'caja negra' que los psicólogos, militares, antropólogos, médicos, administradores, entre otros profesionales, han tratado de entender con poco éxito".

El ser humano, sin duda, es una compleja "caja negra" que los psicólogos, militares, antropólogos, médicos, administradores, entre otros profesionales, han tratado de entender con poco éxito. La compleja interacción de las seis facetas que forman los cinco dominios de la personalidad son, en parte, generadores de este hecho. Costa y McCrae (1992), con su NEO PI-R, sus tres dominios originales: *Neuroticism* (Neuroticismo), *Extraversion* (Extroversión), y *Openness to Experience* (Apertura a Nuevas Experiencias), formaban el inventario personal (*Personal Inventory*), el cual fue luego fue revisado y aumentado en dos dominios: *Agreeableness* (Agradabilidad) y *Conscientiousness* (Rectitud o Escrupulosidad).

El neuroticismo es lo opuesto a la estabilidad emocional. Las personas con bajos puntajes son emocionalmente estables, apacibles y relajados y enfrentan situaciones difíciles sin perturbarse. Las personas extrovertidas son asertivas, activas, conservadoras, alegres, y optimistas. Aquellas abiertas a la experiencia poseen imaginación activa, creatividad, sensibilidad estética, gusto por la variedad, curiosidad intelectual, e independencia de juicio. La agradabilidad está presente en personas altruistas, simpáticas, y que agradan a los demás. La escrupulosidad y responsabilidad para alcanzar las metas es marcada en este dominio, siendo las personas escrupulosas, puntuales, y confiables. Los dominios de la personalidad y sus facetas están presentes en el accionar gerencial y, que algunos gerentes tengan un mayor valor en ciertos dominios, señala su relación con los comportamientos del liderazgo. Cada dominio se compone de seis facetas que se explican por sí solas, las cuales se aprecian en la Tabla 2.

TABLA 2: DOMINIOS Y FACETAS DE LA PERSONALIDAD

Neuroticismo	Extroversión	Apertura a nuevas experiencias	Agradabilidad	Escrupulosidad y responsabilidad
Ansiedad	Calidez	Fantasía	Confianza	Competencia
Hostilidad	Gregarismo	Estética	Franqueza	Orden
Depresión	Asertividad	Sentimientos	Altruismo	Sentido del deber
Ansiedad social	Actividad	Acciones	Conformidad	Necesidad de logro
Impulsividad	Búsqueda de emociones	Ideas	Modestia	Autodisciplina
Vulnerabilidad	Emociones positivas	Valores	Ternura	Deliberación

Fuente: Costa y McCrae (1992).

Una exhaustiva investigación del autor durante los últimos seis años (2004-2009) ha tratado de correlacionar los tres comportamientos del liderazgo con los cinco dominios de la personalidad para diferentes variables demográficas como sexo, edad, experiencia laboral, profesión, y universidad de procedencia, entre otras, para los alumnos del MBA Gerencial de CENTRUM Católica y otra en los cadetes de la Escuela Naval el 2009. A esta búsqueda de correlaciones y análisis estadísticos entre estilos de liderazgo y dominios de personalidad se han introducido dos características humanas hoy fundamentales en la ge-

rencia y en los líderes: el pensamiento crítico y la inteligencia emocional. El ser humano muestra una serie de habilidades relacionadas con este pensamiento crítico, como son: (a) la actitud de investigación que involucra una habilidad para reconocer la existencia de problemas y una necesidad para evidenciar qué es lo que debe considerarse como verdadero, (b) el conocimiento de la validez de las inferencias, abstracciones, y generalizaciones en las que la exactitud de los diferentes tipos de evidencias son determinadas de forma lógica; y (c) las habilidades en el empleo y la aplicación de las actitudes y del conocimiento antes mencionado (Dressel y Mayhew, 1954). Watson y Glaser (1980), profesores de la Columbia University, desarrollaron el WGCTA (*Watson Glaser Critical Thinking Appraisal*) como instrumento para medir estas habilidades para poder desarrollar inferencias, reconocer asunciones, deducir, interpretar y evaluar argumentos, los cuales son aspectos críticos en el líder y en el buen gerente. La Tabla 3 presenta las cinco habilidades del pensamiento crítico.

HABILIDADES DEL PENSAMIENTO CRÍTICO

Inferencia
Reconocimiento de asunciones
Deducción
Interpretación
Evaluación de argumentos

Fuente: Watson y Glaser (1980).

La inteligencia emocional es crucial en el líder porque un líder debe saber percibir las emociones, debe entender y manejar las mismas y desarrollar así un pensamiento facilitador. Estos son los cuatro componentes, o ramas fundamentales, del *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT) (Mayer, Salovey, y Caruso, 2002). Estas cuatro ramas son generadas por ocho áreas y se conjugan en dos tipos de inteligencia emocional como se aprecia en la Tabla 4, las cuales conforman la inteligencia emocional de las personas.



Entrenamiento a bordo, componente básico en la formación del personal naval.

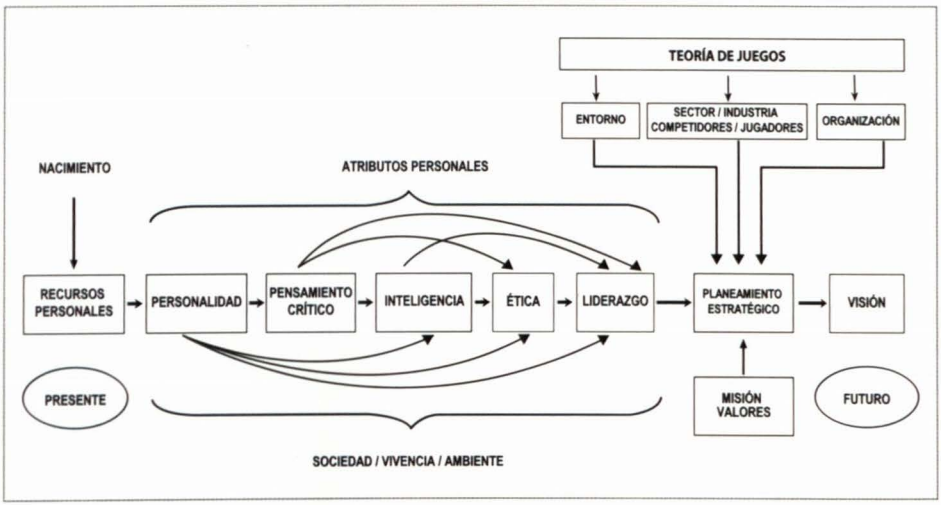
LOS COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Tipos	Inteligencia Emocional Experencial		Inteligencia Emocional Estratégica	
Ramas	Percepción de las emociones	Pensamiento facilitador	Entender las emociones	Manejo de las emociones
Áreas	Rostros	Facilitación	Cambios	Administración emocional
	Escenas	Sensaciones	Mezclas	Relaciones emocionales

Fuente: Mayer, Salovey y Caruso (2002).

Esta propuesta de investigación se presenta como una visión sistémica en la Figura 1.

FIGURA 1: UNA VISIÓN SISTÉMICA



Otros aspectos como la ética con sus perspectivas deontológica y teleológica (Aronson, 2001), la integridad percibida del líder medida con el PLIS (Craig y Gustafson, 1998), y la creatividad e innovación en el ser humano son importantes al influir en los comportamientos posibles de liderazgo.

En un reciente estudio, Reicher, Haslam y Platow (2007) presentan la nueva psicología del liderazgo y, con este nuevo enfoque, indicaron que un lide-

razgo efectivo debe comprender los valores y opiniones de los seguidores con un dialogo productivo, además, dijeron que no existe un conjunto de atributos de personalidad que puedan asegurar un buen liderazgo, porque los atributos más deseables dependen, según los autores, de la naturaleza del grupo que se lidera, y que los líderes deben tratar de modelar la identidad del grupo liderado que haga parecer colegiado el resultado de dicha identidad (p. 24). Con este enfoque se acercan a una combinación de las teorías de Tannenbaum y Schmidt, Blake y Mouton, Vroom y Yetton, y a la teoría situacional de Hersey y Blanchard, demostrándose con ello que la psicología del liderazgo no es tan nueva como se indica.

El liderazgo se debe poner en práctica, ejerciéndolo con objetivos claros, usualmente estratégicos de largo plazo. El entorno lo favorecerá u obstaculizará y en eso los superiores y/o pares juegan un rol importante, lógicamente, cuando el líder no es la cabeza de la organización. En ello la envidia y el rencor, y la cultura, en general, juegan un rol crucial ya que en muchas organizaciones a los superiores y/o pares no les gusta ver subordinados triunfadores: el efecto de deseabilidad social es crítico.

Diversos análisis han sido realizados usando el liderazgo como la variable dependiente y los otros atributos personales como variables independientes. Estadísticas descriptivas, análisis de confiabilidad, análisis de validez –usando análisis factorial, exploratorio y confirmatorio–, estudios de correlaciones y regresiones, entre otros análisis, ayudan a determinar las características de las personas que participan llenando estos cuestionarios, en especial sus relaciones. Sobre todo, de mayor interés es el comportamiento de la muestra que permita inferir las cualidades saltantes del liderazgo en una población dada, en este caso, de los gerentes peruanos usando a los alumnos del MBA Gerencial, y de los futuros oficiales de Marina usando a los cadetes navales.

En resumen, mucho se escribe y se ofrece sobre liderazgo, crucial atributo humano. Liderazgo es crítico en esta competitiva economía global mediante el cual se puede convertir en triunfadoras a las organizaciones que cuenten con reales líderes. Sin embargo, muy poco o casi nada se consigue a la fecha, no sólo en el Perú sino en el mundo. La seriedad del tema no recibe la real atención que ameritaría. Los académicos y gerentes de países desarrollados creen que son los únicos capaces de realizar estos estudios. Lo desarrollado en CENTRUM Católica y en la Escuela Naval del Perú no tiene precedentes y se podría replicar en todo tipo de organizaciones en el mundo. Resultados muy interesantes se han encontrado que indican que el liderazgo es una realidad necesaria incuestionable y de no fácil "lectura", que además trasciende las culturas.

Referencias

1. Este ensayo se encuentra en versiones modificadas para libro en D'Alessio, F. A. (2009). *Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica.* México, D. F., México: Pearson Educación Prentice Hall y en su versión en inglés para revista en D'Alessio, F. A. (2009). Stepping up... *Global Focus*, 3(2), 39-42.

Bibliografía

- Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256.
- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3a ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bennis, W.G. (1994). *On Becoming A Leade*r. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W., y Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. Public Administration Quarterly, 17(1), 112-120.
- Blake, R. R, y Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf publishing.
- Bowie, N. (2000). A Kantian Theory of Leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 185-193.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. New York: Publisher Group West.
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Corson, J. J. (1980). *Leaders and leadership. Public Administration Review*, 40(6), 630-634.
- Costa, P. T., y McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Craig, S. B., y Gustafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127-145.
- Dressel, P. I., y Mayhew, L. B. (1954). *General education: Explorations in evaluation*. Washington, D. C.: American Council on Education.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Harrison, B. (1999). The Nature of Leadership: Historical Perspectives & the Future. *Journal of California Law Enforcement*, 33(1), 24-30.
- Hersey, P., y Blanchard, K.H. (1988). *Management of organizational behavior* (5a ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. (1985). *Power and influence beyond formal authority*. New York: The Free Press.
- Machiavelli, N. (1952). *The Prince* (L. Ricci, Trans.). New York: Penguin Books. (Versión original publicada en 1537).

- Mangan, K. S. (2002). Leading the way in leadership. *Chronicle of Higher Education*, 48(38), 10-13.
- Mayer, J. D., Salovey, P., y Caruso, D. R. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT)*. User's manual. North Tonawanda, NY: Multi-Health Systems.
- Reicher, S. D., Haslam, A., y Platow, M. J. (2007, August/September). The new psychology of leadership. *Scientific American Mind*, 22-29.
- Rost, J.C. (1994). *Leadership development for the twenty-first century. Holistic Nursing Practice*, 9(1), 1-8.
- Tannenbaum, R., y Schmidt, W.H. (1958). *How to choose a leadership pattern. Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
- Vroom, V.H., y Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Watson, G., y Glaser, E. M. (1980). *Watson-Glaser critical thinking appraisal*. San Antonio, TX: Psychological Corporation.
- Weiskittel, P. (1999). The concept of leadership. *ANNA Journal*, 26(5), 467 and 536.




BIENVENIDOS A LA
CC.NN.
Sta. ROSA DE DINAMARCA
Delis Bardales B.