

Sede: Buenos Aires - Localización: Centro

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
Decano: *Dr. Fernando L. Grosso.*

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
Director: *Prof. Lic. Martín Rafael Olivar*

Tutor: Gustavo D'Elia

Trabajo final de investigación

Título: Liderazgo. Formación y desarrollo de competencias.

Subtítulo: Evolución del liderazgo y presente en las organizaciones.

Alumno: Alejandro Nicolás Lamperti

DNI: 35.358.224

Noviembre 2020

Resumen

El propósito de este estudio es describir la evolución del concepto de liderazgo a nivel cronológico, y como las variables históricas, sociales y culturales han tenido un efecto sobre el tema. Se expondrán las grandes teorías y sus enfoques. Se identificaran además, las características de los líderes y seguidores, para que el lector comprenda el concepto actual de liderazgo y sea capaz de diferenciar los diferentes modelos dentro de un contexto más amplio. Así mismo se hará un análisis de la actualidad para entender la necesidad de un líder para la dirección de las organizaciones.

Índice

Capítulo 1: Introducción **4**

1.1 Justificación 4

1.2 Planteamiento del problema 5

1.3 Objetivo General 8

1.4 Objetivos específicos 8

1.5 Marco teórico 9

Capítulo 2: Aspectos generales del liderazgo 10

2.1 Introducción al liderazgo 10

2.2 Componentes generales del liderazgo 12

2.3 Diferencias entre un Líder y un Jefe 15

2.4 Cambio de paradigma 17

2.5 Diferencia entre un subordinado y un seguidor 18

2.6 Liderazgo tradicional y liderazgo flexible 19

Capítulo 3: Historia del liderazgo 21

3.1 Introducción 21

3.2 Evolución 22

3.3 Civilizaciones antiguas 22

3.4 Contribuciones militares 23

3.5 Iglesia católica 24

3.6 Edad media 24

3.7 Revolución industrial 25

Capítulo 4: Teorías del liderazgo **26**

4.1 Introducción 26

4.1.1 Teoría X e Y 26

4.1.2 Critica de Maslow 26

4.1.3 Pequeños y grandes temores 28

4.2 Evolución de las teorías 29

4.2.1 El gran hombre 29

4.2.2 Teoría de los rasgos.....31

4.2.3 Teoría del comportamiento.....32

4.2.4 Teoría de la contingencia.....33

4.2.5 Teoría de la influencia.....35

4.2.6 Teoría de las relaciones.....36

Capítulo 5: Cuestiones humanas del liderazgo..... 37

5.1 Sistema socio técnico 37

5.2 Cognición humana..... 38

5.3 Motivación humana.....40

5.4 La jerarquía de las necesidades según Maslow.....41

5.5 Teoría de los dos factores de Herzberg.....43

5.6 Modelo contingencial de Vroom.....44

5.7 Clima organizacional.....45

Capítulo 6: Equipo de Rugby – All Blacks..... **46**

Conclusiones.....50

Bibliografia.....52

1 – Introducción:

1.1 Justificación:

La convergencia de las distintas generaciones en las organizaciones ha puesto en estudio más profundo sobre las relaciones personales y competencias necesarias para un liderazgo efectivo. Hoy en día, en una misma empresa podemos encontrar distintas generaciones cooperando entre sí. Por lo tanto, en la actualidad surgen distintos conflictos de intereses en donde cada uno tiene su estilo de liderazgo distinto. Esto conlleva a distintas miradas y enfoques para liderar una organización, en donde cada generación tiene su distinta cadena de valores y perspectivas. Por lo tanto, como una organización en la actualidad logra desarrollar habilidades y competencias necesarias para empoderar y desarrollar nuevos líderes en donde se encuentran rodeados de líderes de anteriores generaciones? El presente laboral de los profesionales en Administración, detallo esta profesión como carrera profesional más general y amplia para la dirección y conducción de organizaciones y debido a mi formación de grado, incurre en varias tareas tales como asesoramiento a empresas de distinta envergadura como PyMES y grandes empresas, en materia de inversiones, proyectos, sistemas de gestión, reestructuración y cambios organizacionales, estrategias, conducción de empresas, asesoramiento en logística y distribución, en calidad, procesos de internacionalización y comercio exterior, alianzas estratégicas, asesorar en marketing, etc. Deben existir además de las aptitudes necesarias, ciertas competencias para lograr generar un perfil integro tales como el deseo de desarrollo profesional, voluntad de cambio, manejo del idioma inglés, capacidad de liderazgo, comprensión clara de su objetivo dentro de la organización, creatividad e innovación, actitud anticipatoria y habilidades de comunicación. Todas estas características hacen a un profesional apto para desarrollar de forma óptima su liderazgo en la actualidad en donde existe una alta competencia en el mercado laboral. Por otro lado, se considera que un profesional también debe estar formado con mentalidad internacional, lograr

trabajar bajo presión y ser capaz de manejar múltiples tareas, manejo de tecnologías y dominio de técnicas para manejar equipos laborales. Todas estas tareas y competencias han creado un historial en donde puede desarrollarse un profesional pero dada la actualidad la lista va a continuar extendiéndose ya que se debe adaptar a los tiempos que vendrán. Dada la era digital y la sociedad del conocimiento, surge así, una nueva demanda laboral con nuevas necesidades producto de las nuevas integraciones económicas y procesos de globalización e internacionalización, con flexibilización laboral, nuevas tendencias económicas, nuevos conocimientos sociales y políticos, para de esta manera, desarrollar competencias transversales integradas en conjunto y generar una continua capacitación. Luego, se puede completar los estudios universitarios con carreras de Maestrías en distintas disciplinas o de doctorado, para seguir incorporando conocimiento específico, pero el surgimiento de nuevas tecnologías y competencias generan una nueva tendencia laboral en donde destacan herramientas tales como Inteligencia Artificial, Machine Learning, Programación, Sistemas de información, Sistemas operativos, Marketing Digital, Gestión de redes sociales, Generación de contenido digital, Business Inteligence, Big Data, Robotización, etc. Por lo tanto, el dilema actual es como integrar y como generar un Líder apto para las nuevas tendencias en el mercado, crear y modificar las competencias para la adaptación constante en donde debemos capacitarnos y actualizarnos a diario para que el liderazgo se mantenga en constante crecimiento. Si bien, en la actualidad en las carreras de grado, se aprende sobre una cantidad determinada de materias troncales y de conocimiento complementario, el campo laboral y la demanda laboral hace que el profesional deba tener mayores conocimientos y competencias para lograr adaptarse a las organizaciones actuales para convivir tanto con las nuevas tecnologías como las distintas generaciones de trabajadores en una misma organización.

1.2 - Planteamiento del problema:

Las empresas suelen estar muy ocupadas abordando distintos temas con urgencia dejando de lado, los conflictos sociales, habilidades blandas y

competencias necesarias para los líderes. En las PyMES suele suceder que el nivel de profesionalización es menor, por lo cual, la toma de decisiones y el nivel de efectividad suele tener mayores problemas. Este problema suele ser representado por bajo nivel presupuestario o ahorro en costos en reclutamiento y selección de personal, capacitaciones, desarrollo de personal, promoción, ascenso, mantenimiento y retención de personal. El capital humano cuando no encuentra satisfacción laboral o no se siente motivado por su labor suele tener niveles altos de rotación, lo cual, repercute en el éxito organizacional a través de personal con poca experiencia. El liderazgo resulta necesario para conducir a los equipos para lograr sus objetivos, influenciarlos y brindar apoyo para la obtención de recursos necesarios y solución de conflictos que vayan surgiendo. Muchas empresas suelen darle poca capacidad de toma de decisiones a mandos medios y gerencias, pasando primero por la dirección general o dueños de compañías. El empowerment y confianza en el personal se encuentra a veces reducido y con poca capacidad de delegación. El mercado laboral argentino cuenta con muchas deficiencias estructurales que pueden ser solucionadas con un correcto liderazgo. Teniendo en cuenta todas estas variables controlables e incontrolables, internas y externas a la organización, deberán ser analizadas constantemente y puestas en marcha lo más pronto posible, para no generar pérdidas sustanciales y cambios de los que luego sea muy tarde reparar. Tanto las personas como las empresas, convergen en una sociedad cambiante que debemos estar preparados para los cambios que vienen y dispuestos a la mejora continua. Y tanto las organizaciones como las personas, deben generar estrategias de prospectiva y preferencia para analizar los distintos escenarios futuros y hacia donde se quiere llegar. Por ello, tal como se menciona en el libro “¿Quién se ha llevado mi queso?” con una manera explicativa peculiar para describir los procesos de cambio laborales y personales, la búsqueda del camino correcto es constante y no debe verse perjudicado por las emociones y sentimientos, la toma de decisiones racionales debe ser un aspecto o herramienta como competencia extra, no quedar esperando que el pasado vuelva a ser el mismo y cambiar como proceso para no extinguirse. Enfrentarse a los temores y que el miedo no sea un bloqueo o freno para el progreso

continuo, salir de la zona de confort y avanzar en una nueva dirección para encontrar una nueva dirección. Esto es un proceso que las organizaciones deben adoptar en los próximos años con todas las tecnologías y procesos que surgen a nivel mundial. Anticipar el cambio, permanecer alerta, cambiar rápidamente cuando los factores externos incontrolables superen a las organizaciones y prepararse para seguir. “Cuanto antes se olvida el queso viejo, antes se encuentra el nuevo queso” (Spenser Jhonson, 1998).

La sociedad de consumo ha variado y cambiado rápidamente en las últimas décadas, en donde el crecimiento económico global que surgió a partir de la globalización ha incrementado la venta y el incremento del PBI en una gran cantidad de países, por lo cual, el consumo de bienes y servicios ha aumentado. Hoy en día, el consumo mediante plataformas web también se ha visto incrementado y va a continuar con esta tendencia, las redes sociales y los medios de comunicación influyen en nuestras decisiones y en los procesos de compra. La racionalidad limitada hace que nuestras decisiones de compra se vean afectadas a un momento dado con una información dada e intentar maximizar nuestra utilidad para sacar el mejor beneficio de nuestra compra, pero se ha demostrado científicamente que el consumismo tiene repercusiones psicológicas que nos afecta. Bauman a través de la publicación de su libro “Vida de Consumo” declara que el consumismo ha generado en la sociedad ansiedad, depresiones y distintas sensaciones de comparación con el resto de los individuos, querer permanecer jóvenes, vivir el presente, endeudarse, no generar estrategias para el futuro, tomar decisiones apresuradas, posponer las decisiones de mayor peso, sensación de no “llegar” hacia donde se quiere ir, prospectiva y preferencias pobres, etc.

Por lo tanto, en la actualidad es necesario un líder para desarrollar de forma creativa e innovadora nuevos procesos, desarrollar nuevas estrategias de marketing adaptadas a las nuevas tecnologías, desarrollar nuevas estrategias de logística como ventaja competitiva en velocidad de entrega y costos diferenciales para con la competencia, saber liderar equipos diversos con culturas diversas ya que las compañías cada vez más generan intercambios entre países y adaptación de nuevas prácticas a nivel mundial, aprender e

implementar las nuevas tecnologías para maximizar la utilidad tales como adaptación de Inteligencia Artificial, Big Data, Big Economy, Programación, considerar la incorporación de robots, machine learning para toma de decisiones optimas independientes, adoptar procesos Kaizen, capacitaciones continuas en competencias transversales, tener una visión con mentalidad internacional, tener capacidad de adaptación a nuevas tendencias, considerar distintas locaciones como explotación de su campo laboral en distintas ciudades y dominio de idiomas.

Teniendo en cuenta estos aspectos enunciados, la contribución del trabajo al área de conocimiento abordado, es aportar al desarrollo del conocimiento del liderazgo en sus antepasados para extrapolarlo hacia el presente y futuro.

1.3 - Objetivo general:

El objetivo de la investigación es demostrar la necesidad de un líder, a partir del estudio de las teorías del liderazgo, su evolución, competencias, habilidades y nuevos paradigmas.

1.4 - Objetivos específicos:

- Analizar objetivamente la evolución del liderazgo.
- Analizar las competencias necesarias.
- Analizar el presente del Liderazgo.
- Analizar el futuro del liderazgo.
- Analizar las nuevas competencias necesarias.
- Lograr una concientización del presente tema en las organizaciones.

1.5- Marco teórico

Para ubicar el problema descripto anteriormente y las nuevas tendencias que están surgiendo, las explicaré en los siguientes capítulos a través de la información, libros, papers, videos y documentales seleccionados para la escritura del presente trabajo en la cual recopilé lo más relevante de cada uno. De forma tal, existe muchísima información empírica y científica para llevar adelante este trabajo y analizar su evolución hasta el presente, pero habiendo seleccionado los temas más importantes o lo más aplicable dado mi problema planteado debo recortar y sesgar ya que de lo contrario, seria extensa y tocaría temas que no corresponden o que exceden el planteamiento del problema.

Comenzando por la evolución del liderazgo desde las antiguas civilizaciones en donde se comienza a evidenciar los primeros pasos de organización y liderazgo, luego por la influencia de la iglesia católica quien también comienza con organización y dirección, toda la contribución que existe por parte de los militares en donde se comienza también el proceso de dirección y cadena de mando que sigue vigente hasta el día de hoy, en donde también desarrollan fundamentos clave de la logística y distribución para hacer llegar alimentos, armas, provisiones y demás herramientas necesarias a los soldados y personas involucradas en las guerras comienzan las teorías e importancia sobre las cuales hoy se encuentran las bases más importantes de la cadena de abastecimiento y logística. Luego pasando por la edad media y la revolución industrial que podría dividirse en 3 etapas, en donde en la actualidad nos encontramos en un estado de transición desde la tercera etapa ingresando en una cuarta revolución industrial convergiendo distintas tecnologías avanzadas. Luego sigo con las teorías del liderazgo para explicar las bases y desarrollos de cada uno, lo cual permite entender de qué forma sucede y como antecede el liderazgo junto con su estudio hasta la actualidad.

He seleccionado libros de autores tales como Bennis Warren (2007) para comprender y extender las competencias necesarias de un líder, Daniel

Goleman (2000) para comprender los procesos de inteligencia emocional, John Maxwell (2011) también para desarrollar más las competencias necesarias de un líder, Robert Lussier (2011) para desarrollar e interpretar mejor las definiciones de liderazgo, de subordinado, seguidor, diferencias entre jefe y líder y algunas teorías del liderazgo, Jaime Maristany (2001) también para determinar definiciones de liderazgo y características, Zygmunt Bauman (2007) para determinar patrones y acciones del consumismo actuales y nuevas tendencias de consumo, Spenser Jhonson (2008) para comprender que el líder debe buscar siempre su "queso" ideando nuevas estrategias y siendo proactivo para adelantarse a los sucesos futuros saliendo de su zonas de confort, Jeff Orlowski (2020) a través de un documental de Netflix donde expone como las redes sociales dominan y generan manipulando la sociedad a través de sus distintas plataformas, de qué manera esto repercute en un liderazgo y la toma de decisiones para saber dónde llevar la organización a medida que la sociedad va tomando distintas acciones de consumo y siendo influenciada por las tecnologías. Distintos papers de gran valor como Elia Marum Espinosa y Victor Rosario Muñoz (2001) - Tendencia de las Profesiones del área económico–administrativa en donde expone las principales tareas y responsabilidades de las carreras profesionales en ciencias económicas y las competencias necesarias para desarrollarlas. Alejandro Castro Solano (2007) con aportes muy valiosos sobre la evolución y definiciones del liderazgo, formas de evaluar el liderazgo y papers sobre la influencia y los valores del liderazgo. Papers de Sandra Estrada Mejia (2007) en donde explica muy claro las distintas etapas de la evolución del liderazgo. Por supuesto, que tengo que citar a McGregor, Peter Drucker (1979) e Idalberto Chiavenato (2009) para lograr definir y culminar con las teorías del liderazgo. Agrego un libro de James Keer (2015) en donde manifiesta 15 lecciones de liderazgo de los All Blacks.

2 – Aspectos generales del liderazgo

2.1 - Introducción al liderazgo:

Para comenzar con la explicación de la evolución histórica y su progreso, primero cabe destacar y comentar la definición básica que tiene el liderazgo, existen varias definiciones y formas de explicarlo, pero de forma resumida y concisa se puede afirmar que el liderazgo es la capacidad de influenciar en las personas para el logro significativo de metas y objetivos, por lo general, organizacionales ya que el enfoque del presente trabajo se caracteriza en las organizaciones actuales. Por otro lado, el liderazgo es un proceso ya que no es estático ni lineal en el tiempo, ocurre entre el líder y sus seguidores de forma continua, lo cual genera un feedback en donde el líder también es influenciado por sus seguidores, por lo tanto, el liderazgo no se da solo en aquellas personas que ocupan cargos de poder, sino que cualquier persona puede ser líder y desarrollar características de líder sin importar su jerarquía organizacional.

También, el liderazgo ocurre en un contexto global, ocurre dentro del contexto humano, por ende es un fenómeno social. De esta forma el líder conduce a su grupo dirigiéndolo hacia una meta u objetivo específico.

En la actualidad, todas las organizaciones quisieran o quieren obtener los recursos del mejor líder posible, tanto con o sin fines de lucro. Una universidad quiere tener al mejor docente para actualizar los métodos de enseñanza, una organización quiere al mejor CEO para maximizar las utilidades, un país vota al mejor candidato a presidente para guiarlo en el mejor camino posible, de esta manera, podría enunciar distintos ejemplos en donde la sociedad y los distintos grupos de interés buscan un líder que los guie hacia objetivos, por lo tanto es un camino llamado proceso en donde los seguidores del líder buscan sentirse influenciados para lograr mantener estímulos y entusiasmo por continuar sus labores, de esta manera se genera un proceso de retroalimentación entre ambas partes creando una sinergia continua. Los líderes generalmente toman decisiones basadas en principios, valores, creencias, ideales e intercambios emocionales, es por este motivo que se lo diferencia del management o de un Gerente que busca tomar medidas racionales en la búsqueda de los objetivos pre establecidos por la organización y sus obligaciones contractuales, los gerentes podría decirse de esta manera que valoran más bien la estabilidad, el progreso, la eficiencia, el orden y toman

medidas menos riesgosas mientras que los líderes se basan en innovación, creatividad, flexibilidad y adaptación. También, el líder se preocupa por el bienestar de sus integrantes haciéndolas sentir parte del grupo, generando pertenencia y dándoles poder para la toma de decisiones, mientras que los gerentes se encargan de darles los recursos o herramientas necesarias para el logro del objetivo establecido instruyéndolas en la tarea misma con su experiencia laboral. Si bien tienen aspectos en común estas dos figuras, como influenciar en las personas, se trabaja con personas en contextos grupales y se busca lograr un objetivo pero podría decirse o resumirse que los gerentes buscan hacer las cosas bien mientras que el líder busca hacer lo correcto.

Un líder sin poder y autoridad no podría ejercer influencia ni lograr los objetivos, por lo tanto, un líder debe ser efectivo y necesita influenciar sobre las personas y para ello necesita poder, que puede definirse como la capacidad que tiene una persona para influenciar a otra, pero esto es dinámico ya que el poder no se ejerce por sobre todos de la misma forma, sino que es alterno y en distintos grados, mientras que la autoridad es el conjunto de derechos o deberes que están asociados con el ejercicio de un puesto de dirección en una organización.

Un seguidor es quien recibe finalmente la influencia del líder pero los seguidores también influyen en los lideres, por este motivo son importantes los seguidores para el líder, el seguidor no acata órdenes del líder sin hablar sino que también opina y aporta sus ideas para contribuir a la mejora y ayuda del líder.

2.2 – Componentes generales del liderazgo:

Habiendo ya introducido la definición del liderazgo y algunos aspectos que deben poseer para ser efectivos, podemos decir y agregar que ser líder no es una tarea sencilla y requiere de ciertas habilidades a desarrollar como las siguientes:

- Dominio
- Gran energía
- Integridad
- Flexibilidad
- Innovación
- Creatividad
- Control
- Inteligencia
- Estabilidad
- Confianza personal
- Liderazgo personal
- Empatía
- Inteligencia emocional
- Buena comunicación

Según Robert N. Lussier (2011) estas son solo algunos de los rasgos que debería poseer un líder, pero no el total de ellos. De todas formas, a lo largo de la evolución del liderazgo se han enumerado muchos rasgos y ha crecido la lista en muchas características que debería poseer un líder. Esto quiere decir, que cada líder es distinto y único. No todos los lideres poseen las mismas características y habilidades, si un líder no contiene todos los rasgos no quiere decir que es un mal líder o no pueda serlo. Cada persona articula y define cual es el aspecto más importante o rasgos más calificado que debe tener un líder en la actualidad, esto ha sido tema de debate a través de los años y tema de estudio científico que detallaré en el próximo capítulo en las teorías del liderazgo. Desde el punto de vista psicológico, todas las habilidades pueden desarrollarse con el tiempo, todo puede aprenderse y no existe el líder "nato" ya que de lo contrario, seria líder en todos los aspectos de su vida y en todo momento y esto no es posible.

En base a lo indicado según Alejandro Castro Solano (2007) y Robert N. Lussier (2011) podría indicarse que las características más importantes que debería tener un líder son las siguientes:

Figura 1: Principales componentes del Liderazgo



De forma tal, un líder entre muchas más competencias transversales y habilidades tenga, mejor, pero dado la magnitud y extensión de ellas, podemos resumir que lo expuesto en el grafico es un buen resumen de las competencias necesarias para ser un líder.

De aquí desprende lo enunciado anteriormente, en donde el líder se desarrolla en un contexto grupal y trabajo en equipo, en donde mantiene contacto y feedback con seguidores, en donde ejerce influencia con el resto, en donde debe aplicar creatividad de forma continua para la innovación y mejora continua, debe mantener una proactividad asertiva para lograr anticiparse a los hechos y generar estrategias para lograr mitigar riesgos y reducir posibles desvíos mediante proyecciones asertivas y proactividad, debe tener un buen nivel de comunicación en donde los ruidos y errores del mensaje sean lo más leve posibles para que el mensaje llegue al receptor de forma clara y por

último, lograr llevar adelante proyectos y alcanzar resultados conjuntos para satisfacer las necesidades de las organizaciones.

Pero sin lugar a dudas, la más importante y a destacar de todas es la influencia. Según John Maxwell (1999) El liderazgo es nada menos y nada más que la capacidad de influencia. Es la sumatoria de hábitos, costumbres, decisiones, moral, ética y personalidad que hace ganar adeptos, seguidores, admiradores y masas que deciden seguir al líder.

2.3 – Diferencias entre un Líder y un Jefe:

Llegado hasta aquí, cabe mencionar la gran diferencia que existe entre un Jefe y un Líder. Se suele confundir y pensar que son lo mismo, que tienen las mismas habilidades y la misma influencia, pero esto no es así. En las corporaciones existen muchos jefes pero pocos líderes. Alguien que da órdenes y exige resultados, no es meramente un líder. En las organizaciones suelen existir mandos medios y jefaturas en las cuales carecen de habilidades y desarrollo de competencias necesarias para dirigir equipos de trabajo, dicho esto se producen cadenas de mando ineficientes y generan en los trabajadores relaciones carentes de influencia y se ven afectados por falta de estímulos y reconocimientos sus tareas dando lugar a renuncias, búsqueda de nuevos trabajos, despidos, ineficiencias en resultados organizacionales, conflictos de intereses, etc.

Según John Maxwell (1999) existen 5 mitos grandes sobre el liderazgo que se suelen confundir bastante que son los siguientes:

- **El mito de la Gerencia:** Suele confundirse que un Gerente es un líder, pero no necesariamente y no suele ser de esta forma tal como se explicó en el capítulo número 1. Se necesita influencia para generar cambios organizacionales y los Gerentes se enfocan en los procesos y resultados.

- **El mito del Empresario:** Se cree que todo empresario y vendedor son líderes, pero no es así. Sin creatividad e innovación carecen de liderazgo y carecen de influencia sobre las personas a largo plazo, pueden persuadirlos a corto plazo para lograr vender un producto pero no son líderes. Tampoco aquellos que son millonarios y con gran poder financiero que no logran influenciar en la gente.

- **El mito del conocimiento:** Es muy importante diferenciar aquellas personas que son altamente inteligentes con muchísimo conocimiento pero no son líderes, si uno ingresa en una universidad puede encontrarse científicos y gente con estudios académicos muy altos pero sin habilidades para dirigir e influenciar sobre la gente. El coeficiente intelectual no es proporcionalmente directo al nivel de liderazgo.

- **El mito del precursor:** No toda persona que está al frente de una multitud o es conocida socialmente es un líder, existen muchos personajes en distintos rubros que son reconocidos por multitudes y no son líderes. Para ser líderes, no solo deben ir al frente, sino que también debe tener gente que intencionadamente viene detrás de ellos, sigue su dirección y actúa sobre la base de su dirección.

- **El mito de la posición:** "No es la posición quien hace al líder, es el líder quien hace a la posición" (John Maxwell – 1999 – p.17).

Teniendo en claro estos conceptos, la diferencia entre un Jefe y un Líder radica en la influencia que ejerce sobre sus colaboradores. Radica en la capacidad de tácticas y estrategias a mediano y largo plazo, en el autoconocimiento, en la inteligencia emocional que ejercen, en la inspiración, el respeto y resultados orientas al equipo y a la organización.

Figura 2: Principales diferencias entre un Jefe y un Líder.



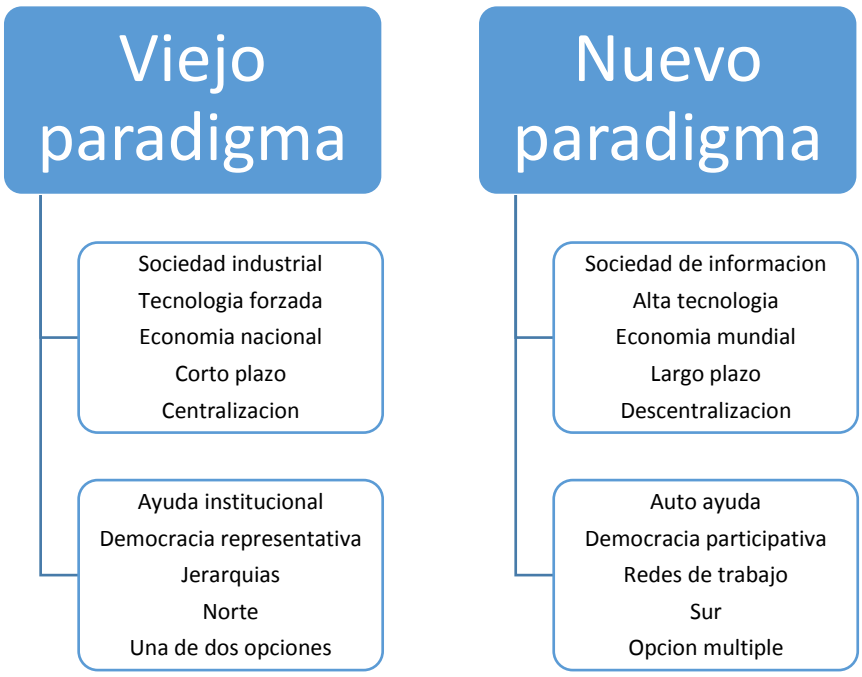
2.4 - Cambio de paradigma:

Hoy en día, todavía es común y muy valorados los Jefes resultadistas que solo basan su gestión y dirección en resultados, basándose en la micro gestión, en los procesos organizacionales, en los sistemas de burocratización, en procesos de comunicación unidireccionales, en abuso del poder, en obediencia desde el temor y falta de empatía. Las organizaciones persiguen principalmente resultados económico - financieros y muchas ven a las personas como instrumentos y herramientas para llegar a ello. Pero esta visión de jefe autoritario está cambiando drásticamente en los últimos tiempos y comienzan a verse nuevas formas de dirección y nuevos paradigmas basadas en las personas, logro de resultados a través de la sinergia, el trabajo colaborativo y las jerarquías horizontales. En el antiguo paradigma la decisión del Jefe era palabra final y no se le solía discutir o cuestionar su decisión, en el nuevo paradigma la decisión del Jefe o Líder no implica sumisión, los procesos de comunicación son mucho más abiertos y bidireccionales que en el pasado, en

donde sea el seguidor o el subordinado, este en menor medida debido a su perfil, pueden cuestionar y discutir las distintas decisiones y miradas del superior. En el nuevo paradigma el Líder-Jefe es un facilitador del crecimiento de sus trabajadores, creando el mejor escenario para su mejor desempeño.

Tal como enumera Warren Bennis (1985) en el siguiente esquema:

Figura 3: Cambio de paradigma.



Tal como mencionaba Warren Bennis las organizaciones desde hace un tiempo están tendiendo a ser más flexibles, con menores niveles de jerarquía, nuevos procesos de redarquias, mayor poder y autonomía a los trabajadores, múltiples opciones y variables, pensamiento crítico y estrategia a largo plazo, descentralización en la toma de decisiones, pensamiento global, uso de tecnologías avanzadas y sociedad de información.

2.5 – Diferencia entre seguidor y subordinado:

También cabe mencionar una gran diferencia que existe entre un subordinado y un seguidor. Existen varias diferencias claves entre ambos perfiles, se logra diferenciar en el corto plazo y en sus actitudes de forma muy notable. Un subordinado es toda aquella persona que se encuentra por debajo del Jefe, que se los podría denominar también seguidores pasivos, que necesita recibir órdenes y que lo direccionen constantemente por lo cual se pueden volver perezosos. Detallo en el siguiente cuadro las principales diferencias entre ambos:



Figura 4: Principales diferencias entre Subordinado y Seguidor

2.6 – Liderazgo Tradicional y Liderazgo Flexible:

En los tiempos actuales que corren es más necesario contar con equipos y personal competente que esté capacitado para enfrentar las adversidades y sistemas complejos que manejan las organizaciones en la actualidad, dado que el funcionamiento de un método de “orden y mando” funciona cada vez menos. Se encuentra cada vez menos personal capacitado que acepte ser subordinado y mandado de forma continua. Podemos encontrar personal que prefiere trabajar de forma individual y funcione mejor que en equipos, pero es

una tendencia que va en disminución. Por otro lado, sumando esta tendencia y teniendo en cuenta las nuevas formas de contratación laboral que existen de forma independiente en donde profesionales de distintas áreas ofrecen sus servicios o terciarizan procesos enteros, el mercado laboral tiende a una flexibilización y profesionalización cada vez mayor en donde las empresas contratan por conocimiento específico durante un tiempo o temporada para no incurrir en costos laborales altos y ahorrar lo máximo posible. Por esto, es más común hoy en día encontrar con contratos temporales, contratos de prácticas, contratos part time y gente con experiencia en varias organizaciones ya que los tiempos de trabajo se han achicado mucho a lo largo de las últimas décadas en donde el personal tiende a cambiar de trabajo con mayor frecuencia que antes. Los empleados cuando se sienten desmotivados o en donde no encuentran un líder a quien seguir y aprender o cuando encuentran un techo laboral, deciden buscar un nuevo rumbo para continuar con su crecimiento personal y profesional. Por lo tanto, el nuevo paradigma laboral debe tener en cuenta los costos asociados al reclutamiento laboral, capacitación laboral, entrenamiento, curvas de aprendizaje. Esto conlleva a que los líderes deban tener la capacidad de adaptación y flexibilización suficiente para tener rotaciones y cambios en sus equipos laborales más frecuentemente. Un líder busca que su personal se encuentre motivado y satisfecho con un bienestar completo entre vida personal y laboral, en donde no sufra estrés laboral, sobrecarga laboral, malestar laboral o situaciones sociales que no corresponden, que exista nuevas tendencias y balances entre familia y trabajo tales como tele trabajo, horarios flexibles, días libres por cumpleaños, nuevas y extensas licencias por distintos motivos, etc. Existen distintos síndromes como el síndrome de Burnout, síndrome de Karoshi, síndrome de Executive Out. El primero se refiere a un estado de agotamiento constante o estrés crónico laboral, con cansancio mental, físico y falta de motivación. El síndrome de Karoshi se debe a un agotamiento excesivo por exceso de trabajo y falta de descanso, este síndrome ha surgido principalmente en países asiáticos en donde se producían largas jornadas laborales que producía la muerte del empleado. Por último el síndrome de Executive Out es un estado en el cual el trabajador decide renunciar a su

carrera profesional corporativa para dedicarse a otra actividad que nada tiene que ver con el mundo corporativo.

El líder en la organización busca que su personal se encuentre satisfecho de forma tal que no quiera retirarse de la organización, esto es una diferenciación clave con el clásico Gerente o Jefe en donde buscan resultados cortoplacistas.

Podemos enunciar los siguientes cambios según Raynor y Bower (2001) en el cual comparan el sistema tradicional de liderazgo con los nuevos sistemas de liderazgo flexibles:

Sistema tradicional	Sistema flexible
Uso extensivo de estructura de grupo	Nulo o poco uso de estructura de grupos
Sistemas de compensación estables	Sistema de compensación cambiantes, enfocados a promover la cooperación entre las divisiones
Imponen barreras financieras para formular estrategias	Imponen barreras financieras para formular estrategias
Sistemas de integración diseñados por la administración antigua y aplicados por la administración operativa	Esfuerzos de integración diseñados e identificados por la administración cooperativa sobre la resistencia de la administración operativa

3 – Historia del liderazgo

3. 1 – Introducción:

A lo largo de la historia existen innumerables cantidades de líderes que han influenciado en decisiones importantes a lo largo del mundo, por eso debemos comenzar con un análisis breve sobre cómo comenzó el liderazgo para relacionar las actividades desarrolladas con las habilidades y conocimientos que fueron surgiendo en el desarrollo de la humanidad. Este análisis evolutivo permitió identificar algunas de las cualidades que permiten que un líder direccione los procesos de desarrollo humano y organizacional encaminados al aumento de la productividad y competitividad.

3.2 – Evolución:

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de algunos líderes que dirigían los esfuerzos de otras personas para poder dirigir países, guerras, exploraciones. Principalmente en China, Roma, Egipto, Babilonia, Grecia y distintas civilizaciones antiguas en donde también surgían la presencia de militares y la iglesia católica, hasta llegar a la edad media, el sistema feudal, la ética protestante hasta culminar con la revolución industrial.

Según Sandra Estrada Mejia (2007) se han mostrado varias etapas de la evolución humana sin embargo a continuación detallaremos las más importantes ya que fueron las que mayor importancia e impacto tuvieron en las organizaciones formales y en la actualidad.

3. 3 – Civilizaciones antiguas:

Con la aparición del hombre han comenzado la transformación y desarrollo de la naturaleza, producción de instrumentos de trabajo, descubrimiento del fuego, el arco y flecha, por lo tanto eran líderes que cazaban alimento para llevar a su familia.

Existen documentos de la civilización de Sumeria que datan entre el siglo L y XLIX A.C que hay pruebas sobre el liderazgo organizacional ya que los sacerdotes reunían y administraban grandes sumas de dinero y bienes ya que debían presentar cuentas de su gestión al sumo sacerdote.

En Egipto, la construcción de la pirámide de Keops que finalizo en el siglo XXV A.C, se contrataron trabajadores altamente calificados con conocimientos específicos sobre geometría, estereometría, antropometría, etc y eran comandados por capataces cualificados también. En el siglo XX A.C Ptah Hopet escribió el libro de instrucciones donde orienta a su hijo acerca del comportamiento del líder y que cinco siglos después aún era utilizado en las escuelas.

En el siglo XII A.C el líder hebreo Moisés siguió los consejos de su suegro Jetro para escoger hombres capaces en todo Israel y delegar autoridad para que fueran sus representantes.

Por otro lado, en China a finales del siglo XI A.C se escribió la constitución de Chow, era un catálogo que incluía a los servidores civiles del emperador en donde se describía la capacidad analítica, la conformación de equipos de trabajo, el proceso de comunicación que debían llevar a cabo. También, Confucio en el siglo VI A.C escribió un manual sobre su gobierno y administración en donde se le dio características de constitución, que estableció reglas de organización, funciones, procedimientos, labores de rutina, sanciones y castigos y controles.

Sun Tzu escribió el libro “El arte de la guerra”, el tratado militar más antiguo del mundo, que aún conserva vigencia y sigue siendo leído por directores, empresarios, militares y políticos.

Los griegos, surgieron como cultura dominante posterior a China, y presentaron influencia sobre áreas como matemáticas, economía y filosofía como así profundos pensadores en la ideología moderna. Se ha desarrollado el gobierno democrático en Grecia y se encuentra el origen del método científico que influyo en la administración, como se refleja en los estudios de Taylor, Fayol y otros.

3. 4 – Contribuciones militares:

Las contribuciones militares ofrecieron a la administración la organización lineal con el principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado

puede tener un solo superior, en donde es fundamental para la dirección. En el siglo V A. Ciro, el líder militar y gobernante griego, decía que la asignación de tareas se debía manejar de acuerdo a la especificidad de cada hombre para poder manejar la unidad de dirección, mando y orden.

La primera señal del sistema staff apareció en el siglo IV A.C durante el reinado de Alejandro El Grande, rey de Macedonia. Los métodos militares de Alejandro influyeron directamente en las ideas de Aníbal, Cesar y Napoleón.

3.5 – Iglesia Católica:

En el transcurso de los siglos, la Iglesia católica, estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional. La iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando del Papa, cuya autoridad le fue asignada según autoridad divina superior según la Iglesia católica.

3.6 – Edad media:

En el siglo XIV Venecia era la ciudad-estado más importante ya que empleaba más de 2.000 personas y cubría aproximadamente 243.000km2 de tierra y agua. Tenían una economía basada en la flota mercante privada, fabricaban y armaban galeras de guerra, armas y equipamiento, reparaban navíos y dirigían el arsenal desarrollando y empleando habilidades planificadoras, organizadoras y de dirección de personal.

Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos. La autoridad paso al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de su dominio.

Con la abolición del feudalismo, surge el método de distintas formas de administración agrícola y de manufactura, producto del crecimiento y expansión de las ciudades. Los artesanos comenzaron a contratar ayudantes, nacen nuevos oficios, y con ellos una nueva estructura o sistema de oficios en

donde se encontraba el maestro de oficios como figura mayor, capacitados y propietarios de las tiendas, y por debajo los jornaleros y aprendices.

De esta forma se entregaba materia prima en las casas de los trabajadores y ellos generaban el producto final o producto intermedio en trabajo conjunto en familia.

De esta manera comienza a surgir el sistema fabril con inversiones en fábricas donde necesitaban que los recursos y materia prima se encuentren en un mismo lugar físico centralizado para ser dirigidos y controlados, la gente comienza a trabajar en estos centros para producir materia prima y productos terminados.

Esa nueva tendencia, sumado a la ética protestante junto con un grupo de teólogos y clérigos, entre ellos Martin Lutero, influyó sobre las demás tradiciones protestantes, es decir, en el conjunto de iglesias católicas y doctrinas que se identificaban con la teología desarrollada por el protestantismo.

3.7 – Revolución industrial:

Iniciada en Inglaterra en el siglo XVIII, se extiende rápidamente por todo el mundo civilizado. Dividida en tres etapas en donde se buscaba la mecanización con el fin de buscar que la producción sea más rápida y abundante, con la maquina a vapor como epicentro del momento y se comienzan a usar materias primas tales como algodón, carbón, petróleo, madera, etc. Los protagonistas de esta etapa son la burguesía y los obreros, en donde los primeros eran los ricos dueños de fábricas y máquinas y los segundos eran pobres y trabajaban en situaciones deplorables hasta 14hs al día.

La segunda etapa se descubre el dinamo, el motor de explosión, el cinematógrafo y el teléfono con el fin de mayor automatización y rapidez en la producción.

La tercera etapa entre el siglo XX y siglo XXI, se da la industrialización en todos los continentes, funcionando todas las maquinas a niveles avanzados con

electricidad, petróleo, atómica, eólica, solar e hidráulica. Cada vez la industria es más específica y la maquinaria es cada vez más avanzada y surgen nuevos descubrimientos de materias primas como fibra óptica, fibra de vidrio, acero, aluminio, nuevas cerámicas, cobre, mercurio, etc.

4 – Teorías del liderazgo

4.1 – Introducción

4.1.1 – Teoría X e Y

Existen diversas teorías sobre el liderazgo que fueron desarrollándose a lo largo de la historia para comprender las relaciones humanas y los comportamientos de los líderes en distintos ámbitos. Se ha comenzado a darle más importancia al estudio del líder a partir de la segunda guerra mundial mayormente, por militares y altos rangos en donde ejercían influencia y cadenas de mando extensas.

Por eso para comenzar con una teoría básica me gustaría citar a McGregor (1960) con su teoría X e Y. En donde explica que la teoría X desarrolla la idea que los trabajadores son vagos, perezosos, haraganes y no quieren trabajar. Explica que el Jefe debe estar atrás vigilándolos y dándoles tareas continuamente, ya que mantienen una actitud reactiva en lugar de proactiva, debe castigarlos y mostrarse con una postura dura e inflexible para que los trabajadores den resultados y respondan de manera favorable. Asume que necesitan vigilancia, dirección y que son incapaces de asumir responsabilidad por sí mismos. Mientras que la teoría Y, sería lo opuesto, en donde el trabajador es proactivo, se antecede a los hechos y es responsable de sus actos, buscan la realización y tienen deseo de progreso y trabajo, pero de forma resumida explica que los trabajadores desean ser adultos y responsables para lograr su máxima independencia y autorrealización.

4.1.2 – Critica de Maslow:

Según Peter Drucker (1979) Maslow critica fuertemente la teoría Y ya que existe gran cantidad de gente que no está en condiciones de asumir tales responsabilidades y exceden ampliamente a su persona y capacidades. Hace referencia a los débiles, vulnerables e impedidos y no son capaces de tener autodisciplina para la autorrealización y alcance de objetivos, la teoría de McGregor no tiene en cuenta la particularidad y las capacidades de las personas en profundidad, sino que son teorías en general en la cual no hace hincapié en personas incapaces o con alguna deficiencia en particular, por esto Maslow critica e invalida la teoría Y ya que incluso la gente sana y fuerte o en su sano juicio necesita del orden y dirección para sentir seguridad y de esta forma generar un progreso continuo. Según Maslow existe una gran cantidad de gente inmadura que no le interesa asumir responsabilidades.

Warren Bennis (1960) intenta refutar la idea y teoría de Maslow pero no tiene éxito, encontró resultados alarmantes en donde se basaba en la teoría Y fuertemente, pero sin tener en cuenta que las personas necesitan dirección y disciplina para ser llevados adelante, el sostenía la idea que podían guiarse de manera autónoma para el logro de objetivos y metas, es decir, el no creía en la estructura y seguridad de la teoría Y. Dado esto, encontró resultados con mucho entusiasmo pero sin dirección, sin control, sin medición, y esto generaba frustración en la gente. Todo este proceso lo llevo adelante en su intento de transformación de la Universidad de Buffalo, que era una universidad antigua, a una universidad de primer nivel y prestigio moderna. Por lo tanto, el propio Warren Bennis sostiene luego de este intento fallido que es necesaria la dirección, control, medición en la teoría Y.

Drucker sostiene que las teorías X e Y de ningún modo son concluyentes, existe gente perezosa y dinámica en todas las organizaciones y va a seguir existiendo, las motivaciones y deseos de las personas varían a lo largo de la vida y no son lineales de ningún modo, por lo tanto la reacción y acción de las personas no puede predecirse o formularse de forma tajante en esta teoría fundada por McGregor, lo cual una misma persona ante tal tarea puede mostrarse de forma muy vaga y ante otra tarea puede mostrarse muy motivada.

A modo resumen agrego un cuadro excelente por parte de Idalberto Chiavenato (2009) sobre la teoría X e Y:

Figura 5: Principales diferencias entre X e Y

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones.
2. Todas las organizaciones tienen objetivos. A las personas que trabajan en las organizaciones se les tiene que obligar, controlar y hasta amenazar con sanciones para que se esfuercen en el logro de esos objetivos.	2. El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas.
3. En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir.	3. Las recompensas por el trabajo se relacionan con los compromisos asumidos.
4. Las personas evitan las responsabilidades.	4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.
5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones.	5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas.
6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de aprovecharse en su totalidad.

4.1.2 – Los pequeños y grandes temores

Peter Drucker en su libro “La gerencia de la empresa” explica y sostiene que deben ser meticulosamente administrados los temores implicados por Jefes. Todas las organizaciones en su antigüedad y presente, necesitan una serie de sanciones y disciplina para que el personal trabaje y se comporte de manera correcta para mantener un orden y no generar ningún conflicto social entre trabajadores dentro de la misma. Drucker explica muy claro un ejemplo en donde un trabajador con problemas de alcoholismo puede verse afectado negativamente en la búsqueda de empleo y en la realización de tareas en su sano juicio o toma de decisiones, por eso, encuentra un camino interno o motivación para intentar dejar el alcohol y conseguir su objetivo final, encontrar un empleo. Esto puede suceder tanto por parte del trabajador mismo como en este caso, o por parte del Jefe para imponer sanciones y regular la conducta. El tema central, pasa por saber cuándo utilizar esta herramienta, ya que si el Jefe o Líder utiliza estos temores solo para obtener resultado, objetivos o metas, puede ser totalmente negativo generando desgano, desmotivación, conflicto, resentimiento y resistencia ante el mal uso del mismo. En la actualidad el uso de los temores, no es una herramienta

utilizada aunque existen organizaciones que aplican este método, pero generan gran disconformidad en el personal humano.

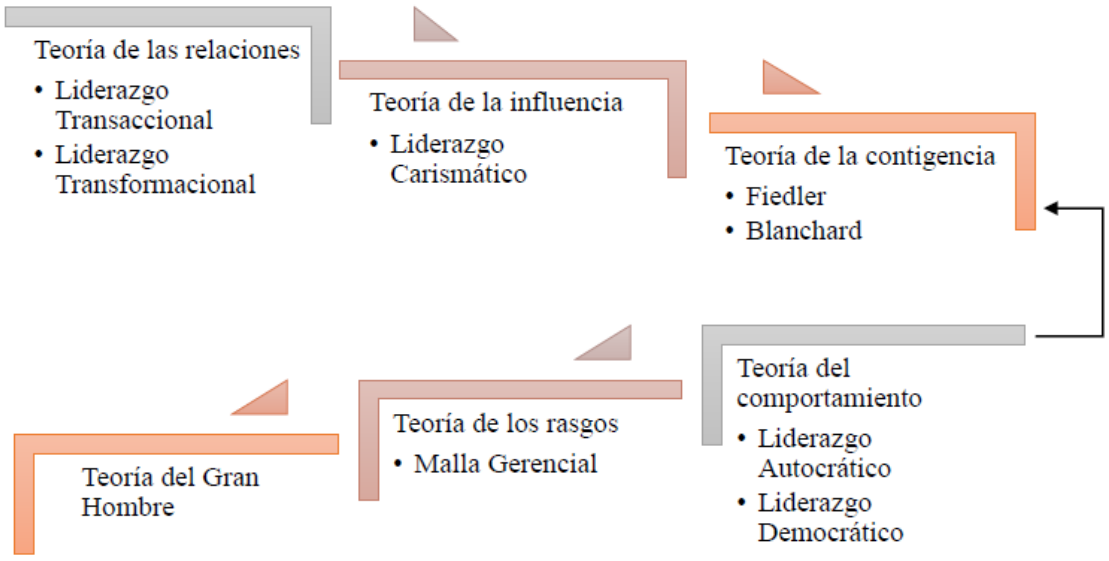
4.2 – Evolución de las teorías:

A continuación se irán presentando las distintas teorías del liderazgo desde la primera hasta la última, pero mencionando las más importante y las más representativas que fueron utilizadas y estudiadas en profundidad.

Según Lussier (2007) una teoría del liderazgo es "una explicación de algún aspecto del liderazgo; las teorías tienen valor practico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar así un liderazgo efectivo".

Por otro lado, también según Lussier (2007) un paradigma es "un estado mental que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo".

Figura 6: Evolución de las teorías:



4.2.1 – Teoría del gran hombre

A principios del siglo XX se desarrolla la primera teoría del liderazgo que da comienzo al estudio científico sobre el tema. Como detalle previamente, comienza a ser estudiado el tema por la influencia que se notaba de varios líderes dando lugar a la Teoría del gran hombre.

En ese momento, se sostenía que los líderes nacían líderes y no se era posible desarrollar habilidades para convertirse en uno de ellos. Se enmarcaba en el estudio de los grandes líderes que fueron característicos de la época para estudiar sus comportamientos y personalidades destacadas, intentaban estudiar qué era lo que diferenciaba a estos grandes hombres del resto, y sostenían que eran capaces de influir sobre otras personas, dirigirlas, direccionarlas hacia donde ellos deseaban y que desde su nacimiento contaban con estos rasgos diferenciales que los convertía en personas que podían ejercer el proceso del liderazgo.

Estudiaron grandes Líderes como Alejandro Magno, quien dirigía expediciones, guerras, procesos militares, etc. Por lo tanto, estudiaban a cada uno en particular e identificaban que rasgos compartían o tenían en común los líderes para lograr estudiarlas en profundidad, se pensaba que existía un denominador común entre los líderes que era necesario que posean y nazcan de esta forma pre determinada para lograr ser uno de ellos.

Dado que esta primera teoría del liderazgo, buscaba encontrar rasgos como por ejemplo, inteligencia que poseían, voluntad, sociabilidad, condiciones de autoridad, etc. Con el pasar del tiempo comenzó a ser escaza. Por otra parte, según Idalberto Chiavenato (2007) comienza también el estudio del hombre en las organizaciones en donde surgía la expresión del hombre “Económico” que trabajaba pura y exclusivamente para satisfacer las necesidades básicas del hombre, tales como, comida, seguridad y servicios básicos.

De esta forma, es una teoría que acompaña con la teoría de la administración de Taylor. La cual marcó profundamente la forma en que las organizaciones entendieron la conducta. En ese entonces se pensaba que lo único que motivaba al hombre era el salario y lo económico, y se pensaba que solo trabajaban para ganar dinero, incentivos salariales como forma básica de

motivación humana para satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad según la cadena de Maslow.

En las organizaciones predominaban relaciones sociales más básicas y procesos productivos de tipo Taylorista en donde buscaban incrementar la producción, con poco sustento en el capital humano. Surgían las cadenas de mando, en donde el Jefe debía controlar a los trabajadores y dirigirlos para los objetivos organizacionales.

4.2.2 – Teoría de los rasgos:

Gracias a los aportes que hizo la primera teoría, comienzan nuevos planteos e inquietudes por continuar estudiando el liderazgo. Así surge pasado los años 1920 la nueva teoría de los rasgos, que sugiere que existen ciertos rasgos que ya se formulan o plantean desde la primera teoría, que caracterizan a los líderes y que gracias a estos rasgos pueden diferenciar o identificar quien puede ser un líder y quién no.

Según Lussier (2007) la teoría de los rasgos intentaba explicar las características distintivas que representan la eficacia del liderazgo. Los investigadores de esta teoría, comenzaron a estudiar rasgos psicológicos y físicos de los lideres, como por ejemplo, el nivel de energía que manejaban, el nivel de pro actividad, la altura de los lideres, su imagen y apariencia, el nivel de agresividad en sus discursos, el nivel de confianza en sí mismos que manejaban, la persuasión y su comunicación, etc. Intentaron llegar a una lista de cualidades que debía tener un líder pero nunca se llegó a completar dicha lista de forma científica, ya que todos los lideres varían y no todos contemplan todas las cualidades, por lo tanto no existe a nivel universal una lista que explique lo necesario para llegar a ser un líder en esa época.

En las organizaciones, comienzan a estudiarse el comportamiento y las actitudes de los trabajadores en donde surge, el nuevo paradigma del Hombre social. En donde, según Idalberto Chiavenato (2007) expone las teorías de Elton Mayo y Lewin junto a otros psicólogos sociales, que sostienen el grado y

necesidad de sociabilización por parte de los trabajadores. Ya no solo trabajaban por satisfacer económicamente sus necesidades básicas, sino que también, para lograr incrementar sus relaciones sociales y sentido de pertenencia a un grupo y organización. Los Gerentes o las posiciones de mandos medios y altos comienzan a tener mayor importancia y comienzan a escuchar más a los trabajadores para tener mayores relaciones sociales e integración laboral en las organizaciones. Se comienza a analizar los puestos gerenciales con mayor profundidad para saber que habilidades debe sostener un Gerente para liderar un equipo de trabajo y los distintos tipos de Gerente que podían existir en la época.

Como aclaración, según Lussier (2007) un rasgo es una característica distintiva que tiene una persona y la personalidad es una combinación de rasgos que define el comportamiento de un individuo.

4.2.3 – Teoría del comportamiento:

A medida que avanzaba el estudio del liderazgo a partir de la década de 1950, los estudios comenzaron a enfocarse en las acciones de los líderes y no tanto en sus rasgos y cualidades.

Por lo tanto, según Daft (2006) afirma que cualquiera que accione de forma correcta puede ser un líder. Y, que es más alcanzable y fácil aprender las acciones que se deben llevar a cabo en lugar de los rasgos y habilidades que se deben tener para ser un líder. Como conclusión, para Daft (2006) todos podemos ser líderes a través del comportamiento adecuado, no importa los rasgos o cualidades personales.

Si bien en las teorías anteriores el objeto de estudio se basaba en cualidades, habilidades y competencias que debía reunir un líder para ocupar un puesto de liderazgo, ahora se basaban en sus acciones y comportamientos para liderar e influenciar sobre la gente, aquí, surge la definición de líder autocrático y líder democrático, dado los comportamientos analizados en la época que transcurría.

Líder autocrático: Líder que impone respeto y autoridad. Da órdenes y no contempla las opiniones del resto. Toma decisiones por su cuenta. Poder centralizado. No suele derivar o delegar tareas y poder. Necesita controlar y tener dominio de los procesos y resultados. Decisiones unilaterales. Dominación. Domina con pequeños y grandes temores. Resultadista. Falta de estrategia.

Líder democrático: Capacidad de empatía y escucha. Suele delegar tareas y poder. Poca ejecución de autoridad sobre los demás. Mayor nivel de comunicación. Le importa los comentarios y opiniones de seguidores y subordinados. Trabajo en equipo. Poder descentralizado. Fomenta la participación de todos y necesita de sus seguidores para lograr influenciarlos. Ofrece libertad y respeto mutuo. Decisiones en consenso.

Comienza en esta época también una nueva concepción sobre los atributos y motivaciones de los trabajadores en donde se agrupan las 2 principales motivaciones enumeradas anteriormente, económicas y sociales. En esta época se concluye que la gente trabajaba para satisfacer necesidades primarias y secundarias a la vez.

También, surge importancia los estudios que explica Elton Mayo en donde comienza el líder orientado a la producción y líder orientado a los resultados.

4.2.4 – Teoría de la contingencia:

Esta nueva teoría contempla aparte de lo ya desarrollado hasta el momento, el entorno en donde se agrupan. Se estudia el entorno en el cual se nutren los procesos de liderazgo. Según Daft (2006) se pensaba en ese momento, que si un líder era eficaz bajo cierta circunstancia y momento dado, podía no ser más un líder eficaz bajo otra estructura y entorno. Por lo tanto, en ese momento se quería comprobar que el liderazgo era contingente, es decir, se daba solamente en cierto entorno y que la eficacia del comportamiento del liderazgo dependía de las distintas situaciones que se daban.

En esta teoría existen 3 variables importantes a destacar y estudiar, que son, la relación entre líder y seguidor, la estructura de las tareas y el poder que ejerce el líder.

Según Daft (2006) hay 2 grandes modelos dentro de la teoría de la contingencia:

Modelo de contingencia de Fiedler: Modelo de liderazgo basado en las tareas o en las relaciones. Explica que un líder puede tener su foco e influencia en tareas o en las relaciones humanas.

Modelo situacional del Hersey y Blanchard: Se centra en las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder.

Con respecto a la relación que mantiene el líder con sus seguidores, hace referencia a la calidad humana que ejercen de forma mutua, la aceptación y grado de confianza que mantienen.

Con respecto a la estructuración de las tareas hace referencia a los procedimientos y estructuras laborales que se mantengan, la retroalimentación sobre las mismas y los resultados que obtengan.

Con respecto al poder del líder hace referencia a la capacidad de influencia que ejerce sobre sus seguidores, la capacidad de avanzar, castigar, sancionar, promover, recompensar, etc.

Según Lussier (2007) la teoría de la contingencia enfatiza la importancia de los factores situacionales, incluida la naturaleza del trabajo desempeñado, el entorno y las características de los seguidores. Y hace hincapié en que algunas culturas prefieren líderes autocráticos y otras líderes gerenciales.

A partir de esta década comienza la especialización de los trabajadores, requieren mayores habilidades, mayores conocimiento para ocupar puestos, aparecen nuevas tecnologías y comienzas a surgir los estudios en donde explican que el hombre o el trabajador procesa y se nutre de información en todo momento y ya no bastaba solamente con satisfacer las necesidades básicas salariales y sociales, sino que también, necesitaban aprender, tomar

decisiones, evolucionar y generar nuevas habilidades. Se lo denominaba hombre administrativo según Idalberto Chiavenato (2007).

4.2.5 – Teoría de la influencia:

Con esta teoría nace la definición y nuevo estudio del líder carismático, a partir de las cualidades y la personalidad llena de carisma. Se lo percibe más como un agente de cambio de entorno, visión clara de las metas y sabe expresar de forma clara y explícita sus objetivos.

Estos líderes ejercen influencias mayormente a través de su encanto personal, el cual logran motivar, generan entusiasmo e interés para que sus seguidores hagan incluso más de lo que deberían hacer.

Este líder suele dar un poco más de sí mismo, incluso más de lo que debería dar de forma tal, que educa e incentiva con su ejemplo e imagen.

Hay autores que explican el significado del carisma como una virtud sobrenatural o cualidad extraordinaria. Pero estos líderes se caracterizan, por su amor hacia la vida, son enérgicos, muy positivos, piensan en los demás, deseo por hacer las cosas correctamente y dan esperanza y motivación de forma continua.

Según Lussier (2007) la teoría de la influencia o teoría de liderazgo integrador, como él lo denomina, intentan combinar las teorías de los rasgos, del comportamiento y de la contingencia para explicar las exitosas relaciones de influencia entre líder y seguidores. Los investigadores intentan explicar, porque se da el fenómeno que algunos seguidores dan más de lo que les corresponde y hacen sacrificios individuales y grupales. Por lo tanto, las teorías de ese momento identifican estas cualidades o virtudes extraordinarias como facilitadores para que el líder logre tener tanta efectividad e influencia sobre los seguidores. Serian, cualidades extra y virtudes, que ayudan a empoderar su liderazgo y movilizar con mayor fuerza a sus seguidores.

También comienza el estudio del hombre complejo, en donde el hombre es un enfoque individual y complicado, cada persona es un mundo aparte, cada persona tiene su historia, sus costumbres, sus hábitos, su experiencia, en donde todo es relativo y nada es absoluto y en donde nace la idea del hombre como sistema compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones.

4.2.6 – Teoría de las relaciones:

Dentro de esta teoría se pueden encontrar 2 modelos principales, el líder transaccional y el líder transformacional.

Líder transaccional: Transacción o intercambio que se realiza entre el líder y sus seguidores. El líder conoce las necesidades de sus seguidores. Ofrece recompensas a cambio del cumplimiento de metas y objetivos. Se realiza retroalimentaciones positivas y negativas. Se dan castigos y sanciones por el no cumplimiento de metas y objetivos.

Líder transformacional: Estimula e inspira a los seguidores para el cumplimiento de metas y objetivos. Sus seguidores desarrollan habilidades para la consecución de objetivos y habilidades de dirección. Alineamiento de metas y objetivos de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo. Estimula a sus seguidores a ser innovadores y creativos. Los líderes poseen carisma. Trabajo en equipo. El líder es como un entrenador o un mentor. El líder le da las herramientas necesarias y monitorea sus seguidores con el fin de evaluar si necesitan más apoyo para el cumplimiento de objetivos. Crea fuertes lazos de confianza, apoyo y lealtad.

5 – Cuestiones humanas en el liderazgo

5.1 – Sistema sociotécnico:

Existe un enfoque en el cual Tavistock define una propuesta interesante en el cual junto a otros psicólogos y sociólogos del Instituto Tavistock de Londres afirma que toda organización es una combinación de tecnología y personas, de manera tal que ambas siempre se mantienen de forma continua interactuando entre si generando una sinergia y retroalimentación. Por otro lado, afirma que es un sistema abierto en el cual se nutre de su ambiente teniendo doble función técnica y social, en donde la técnica hace referencia a la organización del trabajo, y la realización de las tareas con ayuda de las tecnologías disponibles. En cuanto a la social, se refiere a los medios para relacionarse con las personas con el propósito de trabajar en equipo.

Figura 7: El sistema sociotécnico



Sistema técnico: Comprende el flujo de trabajo, la tecnología y los puestos de trabajos requeridos para ocupar las demandas laborales.

Sistema gerencial: Define los objetivos, estructura organizacional, políticas a seguir, procedimientos, reglas, sanciones, toma de decisiones, etc.

Sistema social: Cultura organizacional, valores, hábitos, creencias, costumbres, satisfacción de las necesidades de las personas, motivación de los empleados, etc.

Estos 3 sistemas se encuentran fluctuando e interaccionando de forma constante entre sí en una organización tanto formal como informal, por eso la existencia de un líder que logre administrar y llevar adelante una estrategia para optimizar y lograr el éxito en todos sus sistemas, va a lograr grandes resultados organizacionales. El liderazgo en necesario en cualquier de sus sistemas.

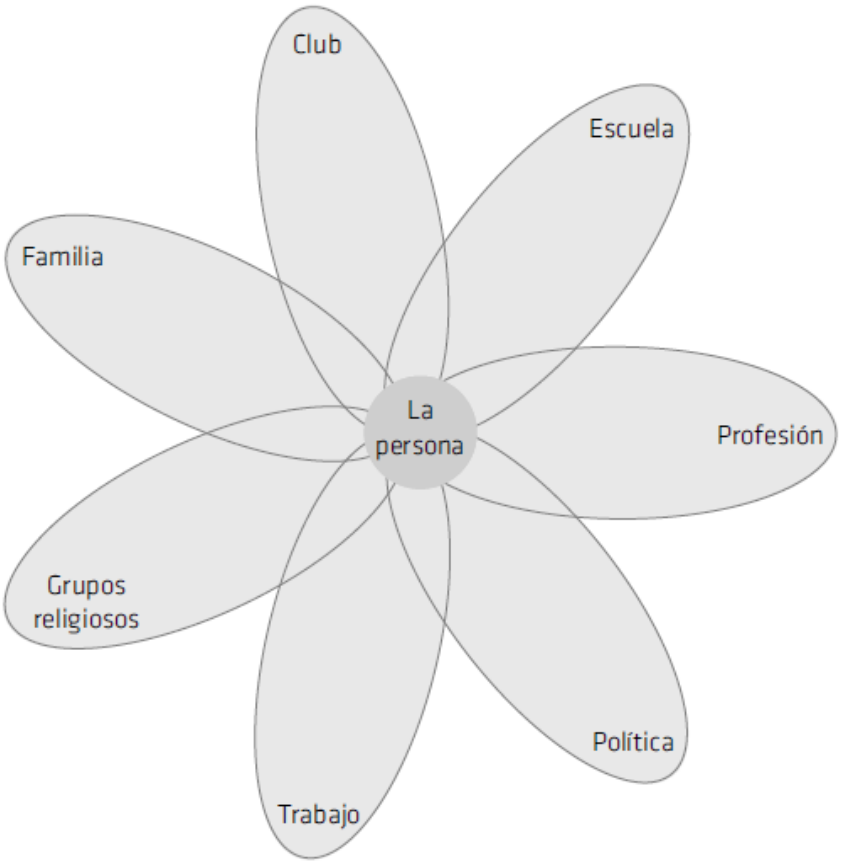
5.2 - Cognición humana:

Es importante destacar este tema en el presente capitulo para comprender como una persona se mueve dentro de la sociedad, como percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. Sería un filtro por el cual siente, observa y percibe el mundo que sucede a su alrededor. Es lo que establece las creencias, lo que establece sus costumbres, hábitos y maneras de relacionarse con el mundo externo. Para comprender estas conductas existen 2 teorías desarrolladas por Lewin (1936) y Festiner (1957).

Teoría del campo de Lewin: La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas siempre se comportan en relación a una situación total determinada que surge a partir de hechos y eventos que constituyen su ambiente. Estos hechos y eventos que coexisten tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas en el que cada uno tiene interrelación con los demás. Esto produce el campo psicológico personal, que sería el patrón organizado de las percepciones de cada individuo y es lo que determina su manera de ver el mundo exterior.

Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger: Se basa en la primicia de que cada individuo se esfuerza por obtener un estado de disonancia o coherencia consigo mismo. Si la información que tiene cada persona no es congruente entre su interior y su exterior, se presenta un estado de disonancia cognitiva, una incongruencia conductual. Las personas esto no lo toleran, y cuando se presenta se ven motivadas a reducir el conflicto al cual se le llama disonancia.

Figura 8: Participación del individuo en la sociedad.



Estas teorías surgen para proporcionar un cuadro de referencia para que las personas se sitúen y entiendan de forma adecuada el mundo que las rodea. La vida de todas las personas se encuentra en una búsqueda constante de reducción de disonancias. Y se explica que la conducta se apoya más en percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos concretos de la realidad. Por esto, es importante la empatía de

un líder, conocer sus motivaciones, sus creencias, sus valores, sus pensamientos, lograr interactuar con sus seguidores y subordinados para conocerlos lo máximo posible, generar retroalimentaciones, ya que todos somos distintos y todos tenemos percepciones distintas de nuestro mundo externo y todos estamos en constante lucha para disminuir nuestras disonantes. Por lo tanto, los líderes lideran equipos y personas complejas con muchas variables para analizar. La necesidad de un líder que conozca y estudie a su equipo, tendrá mayor éxito en la conducción del equipo mismo.

5.3 – La motivación humana:

Existen muchas definiciones de la motivación, pero la podemos definir como todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma o que da cierto origen a una tendencia concreta o un comportamiento especifico. Este impulso puede venir del mundo externo y lo percibimos como una motivación extrínseca o puede venir de nuestro interior como una motivación intrínseca.

Por lo tanto, la motivación se conduce y relaciona con lo explicado anteriormente sobre las disonancias y con nuestro sistema de cognición humana en donde nuestro actos están guiados por nuestra cognición y aquí surge que la motivación se la ve como fuerzas, deseos y recelo, en donde según Krech, Crutchfield y Ballachey (1962) explican que la persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima, la motivación genera un objetivo en donde se gasta energía y tiempo.

El ciclo motivacional explica las diferentes etapas por la cual la persona sucede hasta lograr su objetivo final. En donde nace con el surgimiento de una necesidad, hasta lograr la necesidad o satisfacción final deseada.

Figura 8: El ciclo motivacional.

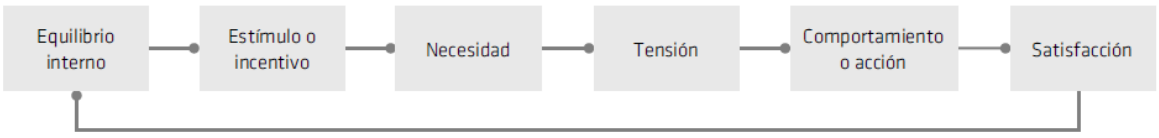
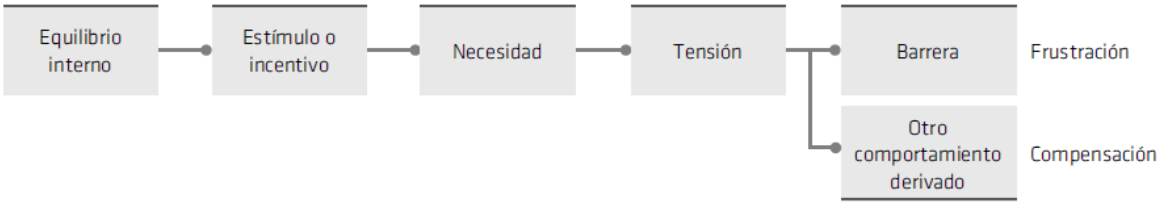


Figura 9: Ciclo motivacional con frustración o compensación.



El líder de un equipo, debe conocer las motivaciones de sus individuos, para lograr generar también así, necesidades intrínsecas o extrínsecas a partir de un objetivo, un deseo o un lugar que se quiere alcanzar. El líder debe reconocer sus estímulos para poder motivarlos y generar en ellos un mejor rendimiento y destrezas para desarrollar habilidades y competencias.

5.4 – La jerarquía de las necesidades según Maslow:

Según Maslow (1943) parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo. Algunas de estas necesidades son conscientes y otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow que explicaré a continuación.

Según Maslow, están organizadas en una pirámide las necesidades humanas de acuerdo a su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades básicas o más bajas, llamadas necesidades primarias, y luego ascienden a las necesidades secundarias.

Figura 10: Pirámide de Maslow.



Necesidades fisiológicas: Las más bajas de las necesidades humanas, son innatas, como, alimentación, sed, hambre, sueño, reposo, abrigo, sexo y garantizan la supervivencia del humano con fines repetitivos y continuos en el tiempo para no incurrir en enfermedades o disminuir la calidad de vida del mismo.

Necesidades de seguridad: Protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto, prevenir amenazas, huir del peligro, permanecer en un mundo ordenado, estructurado y previsible.

Todas estas necesidades están directamente relacionadas con las organizaciones, ya que si una empresa comienza a tener fluctuaciones económicas o financieras y pone en peligro la continuidad de la misma, genera en sus trabajadores amenaza y un posible escenario futuro sin trabajo en donde no va a poder suplir las necesidades básicas de las personas y de su grupo familiar. Por eso es importante que la organización desde el día uno del ingreso de sus trabajadores puedan transmitir cierta serenidad y tranquilidad con respecto a la continuidad laboral, el pago del salario, beneficios sociales, inclusión social, obra social y todos aquellos beneficios que hagan a la seguridad y mejora continua de la vida y calidad de vida de sus trabajadores

en pos de una mejora continua laboral. El derecho laboral a través de la ley de contrato laboral favorece y beneficia a los empleados en Argentina para que las condiciones siempre sean favorables y progresivamente crecientes en pos del trabajador.

Necesidades sociales: Vida social del individuo con otras personas. Necesidades de asociación, de amistades, de vínculos sociales, de pertenencia, de participación, de aceptación social, y aparecen cuando las necesidades descriptas anteriormente ya se encuentran satisfechas.

Necesidad de aprecio: Como se ve y valora, autoestima, autovaloración, confianza en sí mismo, aprobación, reconocimiento social, orgullo personal, estatus, etc.

Necesidad de autorrealización: Son las más elevadas, motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser.

5.5 – Teoría de los dos factores de Herzberg:

Continuando con la teoría de Maslow, Herzberg desarrolla dos teorías mas complementarias con los estudios previos, en los cuales, se basa en el ambiente externo a diferencia de la perspectiva interna que desarrolla Maslow.

Herzberg (1966) sostiene que la motivación para trabajar depende de dos factores fundamentales:

Factores higiénicos: Se refiere a todas las condiciones que rodean a las personas en el trabajo, como edificio, escritorio, tecnología, infraestructura, baños, y también ambientales y sociales, salario, compensaciones, clima organizacional, grado de supervisión, oportunidades laborales, normas internas. Estos factores solo se hacen presencia para generar insatisfacción laboral, es de carácter preventivo, es decir, si todas estas variables son óptimas solo generan que no cause insatisfacción en el trabajador.

Factores motivacionales: Se refiere a las tareas, oportunidades de crecimiento, aprendizajes, desarrollo de procesos, desarrollo de nuevas tareas, nivel de productividad laboral. Esto genera satisfacción duradera y genera sentimientos de realización, crecimiento, reconocimiento profesional. Si estos factores son óptimos, elevan la satisfacción del empleado y si son precarios, la reducen.

Por eso, un líder debe proporcionar enriquecimiento de las tareas laborales y delegación correcta de las tareas en el puesto. Que se amplíen los objetivos laborales, las responsabilidades y el desafío de los trabajadores.

5.6 – Modelo contingencial de motivación de Vroom:

Continuando con los modelos descriptos anteriormente, en donde existe motivación intrínseca, extrínseca y necesidades primarias y secundarias según Maslow, también las 2 teorías de Herzberg, Vroom desarrolla una nueva teoría en donde explica que la motivación también viene desde otros factores que no tenían en cuenta las teorías anteriores.

La gente reacciona diferente de acuerdo a cada situación que suceda, esta nueva teoría se limita a la motivación para producir, reconoce diferencias entre los individuos y existen 3 factores nuevos que motivan a las personas:

Objetivos individuales: Aquellos deseos u objetivos que persigue cada persona.

Relación productividad / logro: Aquella relación que el trabajador percibe entre lo que hace a nivel productivo y cuanto impacta en el objetivo final su esfuerzo.

Capacidad de influir en el objetivo: A medida que el trabajador logra visualizar su impacto en el alcance del mismo, tiene la capacidad y habilidad de incrementar o disminuir su esfuerzo y nivel de trabajo para alcanzar el objetivo final.

Por lo tanto, esto explica que un trabajador puede ser totalmente productivo para una organización si estos 3 factores se encuentran alineados. Si el trabajador se encuentra desarrollando un objetivo personal con el dinero y el esfuerzo que ejerce en la compañía, se va a ver mucho más motivado a esforzarse más y aumentar su productividad para incrementar aún más ese objetivo personal. Por otro lado, si el trabajador logra evidenciar o ver que el esfuerzo que realiza de forma diaria impacta verdaderamente en el trabajo se va a ver mucho más motivado y con ganas de incrementar la productividad también ya que su parte es valorada y aporta mucho a la organización, por lo tanto el líder debe también hacer ver los alcances y el trabajo realizado por cada uno de sus colaboradores para motivarlos y ver lo que realmente están logrando más allá de su trabajo diario. Pero muy importante también, que el líder sepa objetivos personales de sus colaboradores, cuando esto sea posible saberlo. Por último, como factor importante según Vroom es la capacidad del trabajador de disminuir o incrementar su esfuerzo mediante el trabajo, si un trabajador cree que su trabajo no impacta en la organización se va a tender a disminuir su esfuerzo de forma significativa ya que no es visto o valorado como debería, pero sucede lo contrario si su trabajo es significativo.

5.7 – Clima organizacional:

Es importante destacar el clima organizacional ya que será el ambiente en donde se desarrollan las tareas y pasan la mayor parte del día los trabajadores. Por lo tanto, se sostiene que los trabajadores cambian constantemente de ambientes para satisfacer sus necesidades primarias y secundarias, uno va cambiando de trabajo, se adapta a nuevos Jefes y líderes, se adapta a nuevos compañeros de trabajo y nuevas tareas laborales. El cambio es continuo e inevitable pero manteniendo un equilibrio emocional en donde desarrollamos un estado de adaptación en donde debemos desarrollar estado de pertenencia a grupos, satisfacción de estima y autorrealización.

La adaptación varía de una persona a otra y depende de las situaciones que toque enfrentar, pero buena capacidad de adaptación denota buena salud

mental en donde se sienten bien consigo mismas, se sienten bien con relación a los demás y son capaces de enfrentar las demandas de la vida que acontecen.

Entonces, encontramos en una organización el clima organizacional como la adaptación de todos sus trabajadores y al ambiente interno de una organización. Por otro lado, el clima organizacional guarda estrecha relación con la motivación de los individuos. Es obvio, que, a mayor motivación de todos sus integrantes la satisfacción y productividad será más alta, construyendo así, relaciones más sanas, felices, interacciones sanas, mayor colaboración, mayor interés, mayor ánimo, etc. Sucede lo contrario si la motivación es baja, desinterés, desanimo, desgano, menor productividad y un clima más "pesado" en el que cuesta permanecer mucho tiempo. Si el clima permanece mucho tiempo en este último estado el trabajador puede llegar a sentirse muy desmotivado por su empleo y puede recurrir a nuevas fuentes de trabajo decidiendo irse de la compañía en búsqueda de nuevos desafíos para continuar con una nueva adaptación y mejorar su motivación nuevamente.

Es importante que el líder sepa interpretar estos climas que son fluctuantes para poder interceptar en el mismo para renovar estímulos y generar nuevos climas organizacionales para elevar el clima organizacional nuevamente.

6 – Equipo de Rugby – All Blacks

James Kerr (2015) es un reconocido escritor, orador y consultor de marcas que se especializan en definir, diseñar y proponer culturas de alto rendimiento para líderes de equipos y de organizaciones. En su libro "Legado" expone 15 lecciones de liderazgo a partir de un proceso de coach que hizo con el equipo de Rugby del seleccionado de Nueva Zelanda, en donde llegaron a ser campeones mundiales múltiples veces.

Lección 1:

“Barre el vestuario” – Nunca seas demasiado grande para hacer las pequeñas cosas que hay que hacer. Los líderes exitosos equilibran el orgullo con la humildad, absoluto orgullo en el desempeño y completa humildad ante la magnitud de la tarea.

Lección 2:

“Adaptación” – Cuando estés en lo más alto del juego, cambia el juego. “No sobreviven las especies más fuertes ni las más inteligentes, sino las que se adaptan mejor a los cambios” Charles Darwin.

Lección 3:

“Propósito” – Pregunta porque. Los líderes conectan el sentido personal con un propósito superior para crear confianza y un sentido de dirección. Los líderes y equipos con inspiración hallan su propósito profundo y atraen seguidores al compartir su visión, su creencia y valores.

Lección 4:

“Responsabilidad” – Los líderes crean líderes, los líderes crean líderes mediante el traspaso de responsabilidades, generando apropiación y confianza. Responsabilidad compartida significa propiedad compartida. Un sentido de inclusión implica que los individuos estarán más dispuestos a entregarse a la causa común.

Lección 5:

“Aprendizaje” – Los líderes son maestros, el líder competente promueve un sistema estructurado para el desarrollo del equipo, combinado con un mapa a medida para el desarrollo de cada individuo.

Lección 6:

"No seas zonzo" – Volar en formación, tener una sola mente. Sigan la punta de la lanza. Esto es el ser de un equipo y la esencia de una organización exitosa. El ser de equipo comienza desde adentro. Los altos valores deben venir desde el interior. El liderazgo funciona mejor cuando el equipo toma la delantera.

Lección 7:

"Expectativas" – Asume las expectativas, aspira a la nube más alta. Los líderes exitosos tienen marcas internas elevadas. Tienen expectativas altas y tratan de superarlas.

Lección 8:

"Preparación" – Entrénate para ganar. Practicar bajo presión. La intensidad en la preparación condiciona el cerebro y el cuerpo para el desempeño bajo presión. Automatiza el alto rendimiento. Desarrolla una mentalidad ganadora. En la empresa suele considerarse la capacitación como una opción blanda, limitada a un ocasional día afuera. Sin embargo, la capacitación efectiva es intensa, regular y repetitiva. Debería ser central en una cultura si se buscan resultados de alto nivel.

Lección 9:

"Presión" – Conserva la cabeza fría. Controla tu atención. No se toman malas decisiones por falta de habilidad o criterio, sino por incapacidad de manejar la presión en el momento crucial. Cabeza roja o caliente, tenso, inhibido, en función de los resultados, ansioso, agresivo, excedido, desesperado. Cabeza azul o fría, suelto, expresivo, presente, calmo, claro, preciso, concentrado en la tarea.

Lección 10:

"Autenticidad" – Conócete a ti mismo, sé sincero. Los mejores líderes son leales a sus valores más profundos. Conducen su propia vida y otros los siguen.

Los equipos de rendimiento elevado promueven una cultura de honestidad, autenticidad y conflicto en el marco seguro. Si la integridad es una herramienta central del liderazgo y todos los integrantes del equipo hacen lo que dicen que harán, el resultado será claridad, certeza, productividad e ímpetu.

Lección 11:

"Sacrificio" – Los campeones dan un poco más, encuentra algo por lo que morirías y entrégale la vida. Entregar todo lo que tienes y un poco más. No hay multitudes a los costados de la milla extra.

Lección 12:

"Lenguaje" – Crea tu propio lenguaje. Canta tu mundo a la existencia. Los líderes son narradores. Todas las grandes organizaciones nacen de un relato convincente. Este pensamiento organizador central ayuda a las personas a entender para que están y por qué. Las empresas que preservan sus valores y esenciales son las que se destacan, se distinguen y se consagran a algo. Las palabras inician revoluciones.

Lección 13:

"Ritual" – Ritualiza para actualizar. Crea una cultura. Los líderes inspiradores establecen rituales para conectar a su equipo con su narrativa central, los usan para reflejar, recordar, reforzar y reavivar su identidad y propósito colectivo. Los rituales cuentan tu historia, involucran a tu gente, crean un legado. Los rituales hacen tangible lo intangible.

Lección 14:

"Ser un buen ancestro" – Planta árboles que nunca verás. Los verdaderos líderes son custodios del futuro. Asumen la responsabilidad de sumar a legado. Crece y echa ramas.

Lección 15:

"Legado" – Escribe tu legado. Este es tu tiempo.

Conclusiones:

Teniendo en cuenta la metodología y análisis presentado a lo largo del trabajo final de investigación, la implementación, desarrollo y necesidad de un líder se hace eminente en una organización en la actualidad ante tanta complejidad que presente el ser humano para lograr los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta el ciclo de motivación y los estímulos necesarios para despertar interés, emociones y movilizar al personal para renovar de forma permanente el contrato psicológico que a lo largo de la vida laboral con un empleador se da de forma continua y progresiva, par de esta forma, mantener el deseo y progreso o desarrollo personal dentro de la organización, es completamente necesario que un líder con habilidades y competencias necesarias sepa liderar un equipo de trabajo para la maximización de las utilidades y el despertar del porvenir siendo proactivo y anteponiéndose a las futuras situaciones a partir de la creación de escenarios y prospectivas que se vayan creando.

Así mismo, un líder debe tener en cuenta la diversidad que existe en la organización, en el presente y más aún en el futuro, se generaran climas y culturas organizacionales diversos en los cuales convergen personas no solo de distintas generaciones desde Baby Boomers hasta centenialls sino que de distintas culturas, etnias, religiones y nacionalidades. Esta diversidad que converge hace aún un clima más interesante y rico para el desarrollo personal y organizacional ya que nutre de distintos puntos de vista y desde la “otredad” a los fines prácticos para resolución de conflictos y tareas organizacionales. Un líder en el presente y futuro debe ser capaz de lidiar con la diversidad que se manifieste en su empresa, generando un clima organizacional propicio con el mayor ambiente agradable para trabajar.

Por otro lado, como ya he mencionado al principio del trabajo, las nuevas tecnologías y la revolución industrial 4.0 es otro factor a tener en cuenta por los líderes para aprender e implementar en las empresas, esto sin duda, es un factor o valor añadido que pueden sacar mucho provecho en cuanto a la implementación y trabajo se agregue. Tanto así, que la empresa busca una

constante adaptación para su supervivencia a lo largo del tiempo y incrementar ganancias, por lo tanto la adaptación es el único camino viable entonces el líder debe adaptar la empresa a las nuevas tendencias tecnológicas.

Hoy se pueden ver distintos tipos de liderazgo que se han estudiado y han surgido a lo largo de la evolución de las teorías del liderazgo, tales como, líder autocrático, democrático, carismático, basado en relaciones, etc. Los cuales tienen fundamento y justificación en la evolución de sus teorías. Siendo el líder transformacional el tipo de liderazgo más completo en la actualidad ya que es carismático, apoya a seguidores y subordinados e inspira a la gente para ser creativos, innovadores y generar cambios.

Tal como mencioné en las 15 lecciones sobre el liderazgo, este mismo se aplica a diversas áreas de la vida, tales como, el deporte, medicina, emprendimiento, educación, etc. El liderazgo es necesario en todos sus aspectos y áreas donde pueda desarrollarse e implementarse. Se ha demostrado en el deporte en este presente trabajo la importancia de un líder en un equipo de rugby que han logrado ser campeones mundiales reiteradas veces.

Según lo planteado y estudiado por las teorías de Maslow, Vroom, Lewin, Taylor y la evolución del hombre en las organizaciones, el centro siempre es el hombre y la mejora continua de su calidad de vida. Por lo tanto, el líder debe estar centrado en el interés y la mejora continua de su clima y siendo carismático para lograr también desarrollar los objetivos personales de sus colaboradores.

Bibliografía:

- Zygmunt Bauman – Año 2007 – "Vida de Consumo" – UK – Editorial: Fondo de Cultura Económica.
- Spenser Jhonson – Año 1998 – "¿Quién se ha llevado mi queso?" – EEUU - Editorial: G.P Putnam`s Sons.
- Elia Marum Espinosa y Victor Rosario Muñoz – Año 2001 – Tendencias de las Profesiones del área económico–administrativa. – México – Editorial: Perfiles Educativos.
- Sandra Estrada Mejia – Año 2007 – "Liderazgo a través de la historia" – México, Universidad Tecnológica de Pereira – Miembro grupo de investigación desarrollo humano y organización.
- James Kerr – Año 2015 – "Legado – 15 lecciones sobre liderazgo, ¿Qué nos enseñan los all blacks sobre la empresa de vivir?" – UK, Londres – Editorial: Club House.
- Sun Tzu y Carles Font – 2014 – "El arte de la guerra – Aplicado a la empresa – Táctica y estrategia para hacer buenos negocios " – Buenos Aires, Argentina – Editorial: Editorial del nuevo extremo S.A
- Idalberto Chiavenato – Año 2011 – "Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones" – México, D.F – Editorial: McGraw Hill Educación.
- Robert N. Lussier – Año 2011 – "Liderazgo. Teoria, aplicación y desarrollo de habilidades" – Mexico, D.F – Editoral: Cengage Learning.
- Warren Bennis y Burt Nanus – Año 1985 – "Lideres, las cuatro claves del liderazgo eficaz" – EEUU – Editorial: Norma S.A
- Daniel Goleman – Año 1995 - "Inteligencia Emocional" – EEUU – Editorail: Kairos.
- Fredy Kofman – Año 2007 – "La empresa consciente" – EEUU – Editorial: Aguilar.
- Jaime Maristany – Año 1996 - "Liderazgo, Qué, Para qué, Cómo, El futuro" – EEUU - Editorial: Layetana Ediciones.
- John C. Maxwell – Año 2004 – "Piense para obtener un cambio" – EEUU – Editorial: Casa Creación.
- Peter F. Drucker – Año 1954 – "La gerencia de la empresa" – EEUU – Editorial: Penguin Random House S.A.S.
- Jeff Orlowski – Año 2020 – Documental " El dilema de las redes sociales " – EEUU – Productora: Netflix
- Canal Simonfilm – (9 de Feb de 2018) Cuarta revolución industrial (Archivo de YouTube) https://www.youtube.com/watch?v=EYNiChhIR6Q&feature=emb_title
- Daft, R. – Año 2006 – "La Experiencia del Liderazgo" – México – Editorial: CENGAGE Learning.
- Estrada, S. – Año 2007 – "Liderazgo a través de la historia" Editorial: Scientia Et Technica.
- García, M. – Año 2011 - "Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional" – Editorial: Pensamiento Psicológico.