

**ROLES DEL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD**

**CLAUDIA JOHANNA ALVAREZ BLANCO  
MARCELA PINEDA MAPURA  
CESAR ALONSO SILVA MURILLO**

**COLEGIO ODONTOLÓGICO COLOMBIANO  
BOGOTÁ, D.C.  
2003**

T1104  
000789

## **ROLES DEL LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES DE SALUD**

**CLAUDIA JOHANNA ALVAREZ BLANCO  
MARCELA PINEDA MAPURA  
CESAR ALONSO SILVA MURILLO**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
odontólogo

**ASESORA METODOLÓGICA  
Dra. STELLA MARQUEZ VERBEL  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
ESPECIALISTA EN DISEÑO Y EVALUACION DE PROYECTOS**

**ASESORA CIENTÍFICA  
Dra. CLAUDIA BÁSTIDAS  
ODONTOLOGA M.A ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**COLEGIO ODONTOLOGICO COLOMBIANO –COC-  
BOGOTÁ D.C.  
2003**

El trabajo de grado denominado "roles del liderazgo en las instituciones de salud", elaborado por **CLAUDIA JOHANA ALVAREZ BLANCO, MARCELA PINEDA MAPURA Y CESAR SILVA MURILLO**, ha sido aprobado como requisito parcial para optar el título de odontólogo.

---

Firma del Asesor Metodológico

---

Firma del Asesor Científico

---

Firma del Coordinador del departamento  
de Investigación y Salud Pública

Bogotá D.C., 25 de Abril de 2003

## DEDICATORIA

*Claudia Johanna:*

*A mis padres, faros orientadores para transitar con éxito por los caminos de mi vida.*

*A mi hermana, quien con su compañía y estímulos me ha regalado un legado imborrable.*

*A mi tío Reinaldo, ser especial, de voluntad y esfuerzos inquebrantables cuya huella, en mi vida, es indeleble.*

*A Dios, Todo Poderoso, amo y señor de nuestros designios, quien ha sido ampliamente generoso con mi vida*

*Marcela:*

*A mis padres, por su apoyo estoico, inalterable e incondicional que hicieron posible alcanzar esta meta.*

*A Dios, quien facilitó todos los medios para que este bello sueño sea real.*

*Cesar:*

*A Dios, a mi padre hermoso y todo poderoso, creador y dueño de mis designios y mi vida.*

*A mis abuelos, creadores de herencia, de virtudes y trabajos.*

*A mis padres y hermana, amos y señores de mis bases, de mis conocimientos y mis triunfos, de mi caminar; son ellos a los que les debo este legado, este triunfo único e irrepetible.*

*A mis amigos y a mi novia que vivieron conmigo un gran camino*

*Gracias familia.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan su agradecimiento a:

La doctora Stella Márquez cuya colaboración abnegada facilitó nuestros esfuerzos.

Al cuerpo docente cuyas enseñanzas y ejemplos han contribuido a moldear nuestros actos.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3 PROPÓSITO	20
1.4 MARCO DE REFERENCIA	20
1.4.1 Marco Conceptual	20
1.4.2 Marco Teórico	23
1.5 OBJETIVOS	35
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	35
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	36
2. MÉTODO	37
2.1 TIPO DE ESTUDIO	37
2.2 OBJETO DE ESTUDIO	37
2.3 UNIDADES TEMÁTICAS	37

2.3	INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	37
2.4	PROCEDIMIENTO PARA PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
3.	RESULTADOS	45
3.1	MOTIVACIÓN	45
3.2	LIDERAZGO	54
3.3	TEORÍAS Y ESTILOS DE LIDERAZGO	86
4.	DISCUSIÓN	125
5.	CONCLUSIONES	129
6.	RECOMENDACIONES	131
	BIBLIOGRAFÍA	132

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de revisión bibliográfica	38
Tabla 2. Un programa de aprendizaje para el cambio	82
Tabla 3. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	95

## LISTA DE FIGURAS

		pág.
Figura 1	Jerarquía de las necesidades de Maslow	49
Figura 2.	Representación gráfica de la rejilla o grid administrativo	94
Figura 3.	Resultados del modelo de Fiedler	103
Figura 4.	Representación gráfica. Modelo de liderazgo situacional	108
Figura 5.	Teoría del intercambio entre el líder y el miembro	114

## INTRODUCCION

Las organizaciones de hoy, y en particular las dedicadas a la salud, no escapan de la influencia de la globalización, de la competitividad, de los requerimientos sociales, de las economías emergentes, de los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros temas de relevancia como indicadores de la nueva cultura organizacional que está emergiendo. Por ello, las instituciones prestadoras de servicios de salud deben adaptarse y ajustarse al entorno social imperante, como resultado de las fuerzas del cambio.

Es un hecho ya natural, que las prácticas administrativas bien establecidas se abandonan, sin que puedan ser remplazadas con la misma rapidez por las nuevas técnicas. El tamaño, una ventaja competitiva y una barrera contra el ingreso de los competidores, se ha convertido en un pasivo, a medida que los nuevos rivales, que dan la impresión de competir con un grupo diferente de reglas, renuncian a las enormes inversiones necesarias para lograr economías de escalas.

Ahora que se pone en tela de juicio todo lo que pensaban saber sobre la administración de una empresa, muchos directores generales empiezan a dudar – o deberían empezar a dudar- de su capacidad para dirigir en el siglo XXI. Durante

las últimas décadas muchas empresas desaparecieron repentinamente, y probablemente, muchas otras en el futuro próximo correrán suerte parecida. Si quisiéramos contestar la pregunta ¿qué está pasando aquí? hemos de dividirla en preguntas mucho más específicas. ¿Por qué el ambiente de los negocios es, cada vez, más inestable y aparentemente contradictorio? ¿Por qué es tan difícil efectuar cambios eficaces y duraderos en una organización para poder sortear el nuevo ambiente de los negocios? ¿Y entonces qué se debe hacer?

Las respuestas a estas preguntas es que estamos en el umbral de una drástica transformación económica, que impone a los profesionales grandes exigencias, a saber: el dominio de nuevas tecnologías de la información y en redes, el dominio de nuevas estructuras organizacionales. La transición de una economía industrial a lo que se denomina economía de la información no es la primera, y tampoco será la última que producirá cambios radicales en las reglas de la actividad económica y empresarial.

Hablar de liderazgo, de motivación, de comunicación, de trabajo en equipo, en fin, de cambio y de todos estos temas de actualidad significa, en gran parte, hablar de nuestras vidas, de nuestras organizaciones y de nuestra sociedad y de los instrumentos y técnicas que se requieren para trasladarnos al apasionante mundo de lo desconocido. Pero para mirar más allá de lo conocido, se requieren nuevas actitudes, nuevos ojos, nuevos oídos y nuevos sentimientos. Para ayudar

a los profesionales y directivos actuales de la salud se ha compendiado una síntesis de elementos administrativos, es decir, elementos del liderazgo que puedan servirle de manera eficaz a desarrollar de una manera diferente, pero efectiva el trabajo profesional.

En este nuevo siglo, para los líderes enfrentar los nuevos paradigmas es preciso cambiar el estilo tradicional de liderazgo y contribuir de manera significativa a los objetivos organizacionales, y para ello, es imperativo cultivar tratos no autoritarios y aplicar la inteligencia emocional en las relaciones con la gente para mejorar las competencias directivas.

El presente estudio concluye con la necesidad de mejorar dichos estilos en las organizaciones de la salud a fin de responder de manera efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes.

## **1. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones de salud no han escapados a los ostensibles impactos de la interdependencia, de la turbulencia, del caos y de la incertidumbre ocasionados por los cambios sociales, económicos políticos y demográficos que han signado en las últimas décadas a las organizaciones. Testigos inexorables han sido las innumerables instituciones que se han quedado a la zaga y las que han desaparecido por las fuerzas sociales de la competencia y por no comprender la importancia del momento histórico; entonces a éstas les ha tocado ver como otras con proactividad e inteligencia buscan sobresalir.

Por lo anterior, los vertiginosos cambios de la época actual demandan de nuestras organizaciones de la salud la necesidad de crear espacios favorables de trabajo y de reflexión para todas las personas que contribuyen al alcance de unos resultados como premisa ineludible ante la sociedad, con una visión holística que permita respuestas creativas en la perspectiva global de crecimiento social para responder a las necesidades y expectativas de sus clientes mediante el fomento de valores humanos sustentables y compartibles como fuente inagotable del progreso social.

La aparición de nuevos paradigmas ha permitido que las organizaciones de la salud desarrollen cambios sustantivos en la forma de enfrentar sus nuevos retos y en su interacción con sus miembros, en la perspectiva de la toma de decisiones estratégicas efectivas.

La importancia de estos cambios ha sido señalada y evidenciada intuitivamente por diversos autores visionarios aclamados y aceptados como Jonh Naisbitt en su obra *Las Megatendencias*, Alvin Toffler en *La Tercera Ola* y *La entropía un nuevo punto de vista mundial* de Jerermy Rifkckin, entre otros. Estos autores han analizado y previsto los cambios del mundo en su estructura de negocios y la necesidad de ser orientados por paradigmas diferentes, por nuevos enfoques, por una nueva manera de ver, de pensar y de sentir para interpretar, responder y enfrentar nuevas realidades. La calidad, la rapidez y la agilidad para desempeñar una labor son atributos necesarios en los momentos cruciales en que se vive, pero no son suficientes para competir con éxito (Siliceo, 1999).

La malla de interrelaciones entre los grupos, entre las organizaciones y entre las personas que la conforman, cada vez, es más compleja debido a que las estructuras de poder y las interdependencias cambian periódicamente en concordancia con el entorno; por tanto, nuevas épocas con características diferentes demandan nuevos principios administrativos. La importancia de las personas se hace hoy más relevante constituyéndose en activos indispensables para el éxito organizacional. El profesor norteamericano Michael Porter dice que

las ventajas competitivas más duraderas, normalmente dependen más de unos recursos humanos avanzados y de la capacidad técnica interior.

Las organizaciones en su afán por ser más eficientes han diseñado diferentes métodos de evaluación del desempeño; éstos han sido utilizados como un medio para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr un desempeño eficaz de los funcionarios; - pero, probablemente, en la mayoría de los casos han sido ajenos al clima organizacional donde se enmarcan -. Más sin embargo, los estudios sobre liderazgo y comportamientos de los gerentes revelan una amplia gama de complejidades en el desarrollo organizacional, lo cual incide en el rendimiento de los individuos.

Los investigadores Robert Blake y James Mowton de la Universidad de Michigan desarrollaron una representación gráfica bidimensional del estilo gerencial: *preocupación por las personas* y *preocupación por la producción*; en esencia, representa las dimensiones de *consideración* y *estructura* inicial de Ohio State. El grid no muestra los resultados producidos sino, más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un gerente respecto a la obtención de los resultados. Pero estas orientaciones pueden ser cruciales para alcanzar un desempeño superior.

Según Idalberto Chiavenato 2000, desde la década de 1980, algunos países de Europa Central se preocuparon por la contabilidad de los recursos humanos y el balance social; aunque lo social y lo humano no pueden contabilizarse en términos

de valorización, los reflejos de un buen clima organizacional mejoran los resultados. El balance social busca recapitular los principales datos que permitan apreciar la situación de la empresa en el campo social y sus relaciones con su personal.

En general, a pesar que, en muchas ocasiones, los directivos no reconocen las implicaciones de sus estilos de dirección en la evaluación del desempeño y comportamientos de sus subordinados, éstas se dan, e influyen positiva o negativamente en la efectividad para el cumplimiento de la visión y misión organizacional.

Nuestras organizaciones de hoy necesitan de estilos gerenciales transparentes y proactivos que motiven el alcance de los resultados por sus empleados, propicien espacios para desarrollar la autoestima y autorrealización, a fin de asumir con propiedad y capacidad los enormes retos impuestos por la incertidumbre y las discontinuidades emergentes, por lo que es de vital relevancia determinar cuál es la influencia del estilo de liderazgo en el comportamiento de las personas.

En las empresas colombianas existe una gran inquietud acerca del manejo interno que se da al empleado por parte de las directivas de dichas organizaciones y la influencia de un grupo al alcanzar objetivos mediante una aplicación máxima de sus capacidades, generando un adecuado ambiente de trabajo, donde la interacción de los directivos con los empleados se ve mutuamente influenciada, en

la medida en que los conceptos personales de los directivos están determinados por el comportamiento de los empleados adoptando éstos el comportamiento de sus jefes.

Diversas investigaciones desarrolladas por tratadistas como Henry Mintzberg, Abraham Maslow, Frederick Herzberg entre otros, han demostrado que el desempeño de las personas depende, en gran medida, del grado de motivación y el tipo de dirección que reciben las personas, lo que puede sugerir que el éxito o fracaso de la gerencia está estrechamente relacionados con el trato del recurso humano y su actitud hacia el trabajo. Ésta es la razón por la que se considera que el recurso humano es el activo más importante que disponen las organizaciones modernas para competir de manera eficaz, por lo que se hace imperativo suministrar un ambiente laboral en el que todas las personas se sientan valoradas y recompensadas y se les permita un crecimiento de la mano con él de la organización.

Acorde con la reflexión planteada resulta de vital interés conocer los estudios y la disponibilidad bibliográfica alrededor de roles del liderazgo en las instituciones de salud y ¿cómo puede influir los roles del liderazgo en el desempeño del recurso humano?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene gran importancia práctica en virtud a que va a permitir conocer los diferentes roles de liderazgo que se requieren hoy día para lograr sobresalir con efectividad y proactividad y, además, cómo los estilos de dirección pueden influir en el desempeño del recurso humano en las instituciones prestadoras de servicios de salud. Por lo tanto, conscientes de la importancia de los estilos de dirección en el comportamiento organizacional, para los odontólogos se hace relevante determinar su impacto para diseñar estrategias que permitan enfrentar los nuevos retos en el ambiente de trabajo; de tal manera que, a partir de la información obtenida, se puedan establecer estrategias administrativas que busquen incrementar el grado de satisfacción y motivación de los empleados para que redunde en un mejor ambiente organizacional y alcanzar así los objetivos de dicha organización.

Este estudio tiene repercusiones prácticas sobre la actividad organizacional al aportar información valiosa que sirve de reflexión y acción sobre la actitud de los directivos de las instituciones de la salud para permitirles promover el desarrollo organizacional con base en la dimensión humana en un contexto global a partir del fomento de elementos organizacionales clave como son la comunicación y la motivación.

### 1.3 PROPÓSITO

Con el presente estudio se permite conocer la existencia bibliográfica relacionada con la importancia de los roles del liderazgo en las instituciones de salud y la incidencia de la motivación en las personas para que puedan desempeñar mejor sus funciones, su utilidad y manejo en las diversas actividades sociales de la salud.

### 1.4 MARCO DE REFERENCIA

#### 1.4.1 Marco conceptual.

Con el propósito de brindar una mayor claridad en algunos términos debido a que no son muy conocidos o para precisar sus alcances, seguidamente se presentan los más frecuentemente utilizados en el estudio:

➤ **Comportamiento Organizacional:** campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización (Robbins 2000).

- **Cultura Organizacional:** percepción común que comparten los miembros de una organización; sistema de significado compartido (Robbins 2000).
  
- **Discontinuidades emergentes:** conjunto de hechos sociales impredecibles que afectan de manera significativa el desarrollo de las organizaciones y de las personas (C. K. Parhalad 2001).
  
- **Eficacia:** significa hacer las cosas correctas (Peter Drucker 1996).
  
- **Eficiencia:** significa hacer correctamente las cosas. (Peter Drucker 1996).
  
- **Empowerment:** empoderar o facultar al personal para que tome decisiones.
  
- **Evaluación de la calidad de la atención:** es la medición del nivel de calidad de una actividad, procedimiento o guía de atención integral (Malagón 2001).
  
- **Evaluación del desempeño:** mecanismo utilizado por la gestión del recurso humano con el fin de analizar la actuación laboral de un empleado en un tiempo determinado, y verificar sus posibilidades de una futura promoción, o adoptar planes para el mejoramiento de su desempeño (Siliceo, 1999).

- **Grupo de práctica profesional:** grupo de profesionales del área de la salud que se pueden constituir como persona jurídica independiente o conformarse mediante acuerdos contractuales, para prestar servicios de salud a los usuarios del Sistema de Seguridad social en Salud (Malagón 2001).
  
- **Institución prestadora de servicios:** es todo establecimiento organizado para la prestación de servicios de salud (Malagón 2001).
  
- **Liderato:** es el estatus o la posición del líder dentro del grupo (Robbins 2000).
  
- **Liderar:** es dirigir una organización, empresa o grupo social hacia unas metas (Robbins 2000).
  
- **Líder:** es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales (Robbins 2000).
  
- **Motivación:** voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins 2000).

- **Satisfacción del usuario:** constituye la complacencia del usuario con los servicios, con los proveedores y con los resultados de la atención (Malagón 2001).
  
- **Valores:** convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencias es preferible personal o socialmente a un modo de conducta o estado final de la existencia opuesto o inverso. (Robbins 2000).

**1.4.2. Marco teórico.** James Stoner y Edward Freeman (1997) consideran que la eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación, como un todo, prosperará. El éxito económico de los japoneses es una evidencia clara de este hecho.

Ser un administrador efectivo es una labor muy demandante, pero en la actualidad, los administradores enfrentan desafíos acuciantes por lo que se ha suscitado una lucha entre administradores y empleados por encontrar nuevas maneras de incrementar la productividad. En consecuencia, actualmente se está ponderando la nueva relación administrador- subordinado en la búsqueda de métodos novedosos para detectar las actitudes y los recursos potenciales de cada empleado.

La eficacia con que los administradores y empleados cumplen con sus obligaciones –*desempeño administrativo y laboral* – es tema de muchos debates, análisis y confusión en todas partes del orbe. Peter Drucker, uno de los autores contemporáneos de mayor prestigio en la administración ha señalado que el desempeño de un gerente y, por consiguiente, de la organización puede medirse a través de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Dice que *eficiencia* significa “hacer correctamente las cosas” y que *eficacia* significa “hacer las cosas correctas”. La *eficiencia* es un concepto de *entrada – salida*, y la *eficacia* es la capacidad para escoger los objetivos *apropiados*; por consiguiente, la *eficacia* es la clave del éxito de una organización (Peter Drucker 1996).

El profesor Prahalad expresa que la globalización, la desregulación y privatizaciones, la convergencia de múltiples tecnologías, la volatilidad de los ciclos de desarrollo de los productos, las normas impuestas por las fuerzas de los mercados y la desintermediación representan discontinuidades aún mayores. Además agrega que, “el futuro no será una extrapolación del pasado y que como un cohete rumbo a la luna su empresa debe desembarazarse de las partes de su pasado que ya no tienen combustible” (Parhalad 2001).

Por lo anterior, es importante tener presente además que, las consideraciones de orden global, no sólo son necesarias sino ineludibles, dado que repercuten en casi todas las decisiones de una empresa. Las fronteras de los países ya no pueden imponer límites a nuestra imaginación. En estos días, contemplar y apreciar el

mundo desde la perspectiva de otros es vital para la supervivencia de un negocio. La base parte de que los gerentes comprendan a los competidores, los mercados, los precios, los proveedores, los distribuidores, los gobiernos, los acreedores, los accionistas y los clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos o servicios de una empresa deben ser competitivos en un ámbito mundial y no sólo local (David, 1997).

Es de común acuerdo entre diversos tratadistas modernos que la administración en las últimas décadas ha sufrido cambios radicales y, por consiguiente el liderazgo en que se encuentra inmersa; por ello se hace necesario estudiar sus nuevos roles, los principios que lo sustentan y las demandas del entorno con el propósito de comprender la urdimbre que entrelazan sus implicaciones.

Un estilo o rol es como un mapa de apreciación de responsabilidades; las cuatro áreas para mejorar el liderazgo son: la personal, la interterpersonal, la administrativa y la organizacional. Los líderes desempeñan diversos roles dentro de la organización, e igualmente asumen estilos, los cuales cambian en virtud de las circunstancias impuestas por el entorno.

La dirección se hace con y para personas, por lo tanto las relaciones humanas, las relaciones públicas y las relaciones con los clientes en sí mismas, son diferentes caras de un mismo contexto que merecen tener toda la importancia del caso (Malagón Londoño, 1999).

El liderazgo debe propender por mejorar el desempeño y los estilos de trabajo actuales, especialmente en aquellos factores críticos para el cambio, tales como capacidades y potencialidades de los recursos humanos, toma de decisiones y solución de problemas, orientación al servicio, a la calidad y a la productividad, reconocimiento y compensaciones y al empowerment.

Bien es cierto que las normas y pautas que se utilizan como medios de controlar las acciones de los empleados hacen parte del proceso administrativo, pero éste no opera de modo aislado, dado que también sus funciones están interrelacionadas. Luego entonces, los administradores deben adaptarse a un entorno donde opera su organización, y un elemento integral adicional es la motivación de subordinados, lo que hace aun más compleja su interpretación.

Mucha gente supone incorrectamente que la motivación es un rasgo personal; esto es, algo que algunas personas tienen y otras no. En la práctica, algunos administradores consideran como flojos a los empleados que parecen carecer de motivación. Una calificación así supone que un individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación. Nuestro conocimiento de la motivación indica que esto no es cierto (Robbins 2000). Lo que se sabe es que la motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

La motivación también se puede definir como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. El elemento *esfuerzo* es una medida de la intensidad: Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzos conduzcan a resultados favorables en el desempeño del puesto, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección ventajosa para la organización. Por tanto, debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo al mismo tiempo que su intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización, y que es consistente con ellas, es la clase de esfuerzos que debemos buscar para satisfacer determinadas necesidades (Robbins 2000).

La motivación de las personas incluye una interesante mezcla de sentido común y una comprensión más profundas de la atención al cliente. Es toda una orquestación de recompensas en forma de compensación económica, complementos salariales y retos para conseguir que las personas se superen. Y es un arte que, cuando se hace bien, se convierte en sello de un buen gerente. No existe la llave mágica que abra todas las puertas de la motivación. Pero si aprende a descubrir algunas de las tendencias de los diferentes tipos de personalidad y lo aplican al trato con las personas, sólo en grupo, se convertiría en un mejor motivador (Stevenson 2000).

Los psicólogos que han pasado mucho tiempo estudiando lo que motiva a la gente, han desarrollado unas directrices probadas y contrastadas que pueden servir para motivar a cualquiera (Stevenson 2000).

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. De allí la importancia del acervo de conocimientos que se tenga con relación a sus necesidades, satisfacciones, aspiraciones y motivaciones. La teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow; él presenta la hipótesis de que dentro de todo ser humano existe un espiral de jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. A medida que se satisfacen cada una de ellas, el siguiente nivel se vuelve dominante. La importancia de esta teoría radica en la valoración que se haga administrativamente para conjugar los intereses y aspiraciones de los empleados con los objetivos de la organización (Robbins 2000).

De manera análoga, diversos estudiosos, principalmente, profesores norteamericanos, entre los que sobresalen, Douglas Mc Gregor (Teoría X y Y), Frederick Herzberg (Teoría de la motivación –higiene), Clayton Alderfer (Teoría ERC), McClelland (Teoría de las necesidades), entre otros; que, desde diferentes puntos de vista, han tratado de explicar la importancia de la motivación en el trabajo y como ésta motivación tiene relación con los estilos de dirección.

Stephen Robbins 2000, eminente catedrático y escritor norteamericano ha descrito el modelo de comportamiento organizacional, programa en que los administradores identifican el comportamiento del empleado relacionado con el desempeño para después implantar una estrategia de intervención que fortalece los comportamientos deseables para el desempeño y debilita los indeseables; lo anterior, se presenta en virtud a que no todo lo que hace un empleado en su puesto tiene la misma importancia en términos de resultados de su desempeño. Robbins, igualmente manifiesta que la evaluación del desempeño se desarrolla por diversos propósitos:

- ☺ Para la toma de decisiones de recursos humanos.
- ☺ Para indicar las necesidades de capacitación y desarrollo.
- ☺ Como un criterio contra el cual se validan los programas de selección y desarrollo.
- ☺ Para proporcionar retroalimentación a los empleados.
- ☺ Como base para la asignación de recompensas

Los estudios realizados por la universidad de Michigan revelaron que los administradores más eficaces eran los que tenían relaciones de apoyo con los subordinados, lo que tendía a utilizar la toma de decisiones en grupo más que individuales y alentaban a los subordinados a fijar y obtener metas de un alto desempeño. Involucrar a los empleados es un proceso de participación que utiliza

toda la capacidad de éstos para estimular un mayor compromiso con el éxito organizacional.

Robert Blake y Jane S. Mouton (1979), consultores norteamericanos desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado a lo que denominaron, red o malla gerencial (managerial grid) por el hecho que los ejecutivos están concentrados en dos asuntos: la producción y las personas. La malla gerencial es una gráfica de dos entradas compuestas por dos ejes: el eje horizontal representa la preocupación por la producción y el eje vertical representa la preocupación por las personas. La malla gerencial representa esas dos preocupaciones –por la producción y por las personas- y su interacción, para demostrar que el desempeño excelente procura maximizar los resultados de producción y la satisfacción de las personas involucradas.

Michael Porter (1997), catedrático y consultor norteamericano, manifiesta que los grandes líderes se ven influenciados por el ambiente en que trabajan. El entorno adecuado no solamente da forma a las propias percepciones y prioridades del líder, sino que produce una catálisis que permite al líder superar la inercia y crear un cambio en la organización.

Arcos Elsa y Caro María (1997), en un estudio de la evaluación del desempeño en audiovisuales en la ciudad de Bogotá (Colombia), concluyeron que se hacía necesario mejorar la calidad del liderazgo, debido a que son los líderes los que

deben conducir el cambio y el progreso en las organizaciones; igualmente, los trabajadores mostraron que sus intereses se centraban en el cumplimiento estricto de sus funciones y en la estabilidad laboral. En el mismo trabajo los investigadores recomendaron poner en práctica políticas de reconocimiento y de recompensas para los empleados de mayor desempeño y diseñar estrategias para estimular los de bajos rendimientos.

El liderazgo ocupa una parte central en la comprensión del comportamiento del grupo, puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Por tanto, una mayor capacidad de predicción del liderazgo es importante para mejorar el desempeño del grupo (Robbins 2000).

Por lo anterior, resulta evidente la imperiosa necesidad de fomentar en las organizaciones un liderazgo eficaz que coadyuve el logro de los objetivos organizaciones en conjunción con los de los empleados, dado que ambos, evidentemente, tienen un propósito común en cuanto a miembros de una organización, lo que está en concordancia con investigaciones anteriores desarrolladas en otras latitudes como las de Taylor, los esposos Gilbreth, Mary Parker Follett y Douglas McGregor, entre otros. Igualmente, estos investigadores demostraron que el ser humano responde de diferente manera a estímulos, y por lo tanto, sus repercusiones tienen un profundo sentido social y organizacional.

La salud de la población colombiana, es una responsabilidad tanto del estado como de la sociedad civil, situación demostrada por los diversos procesos que en este campo se realizan en el país. La salud, entendida como "el completo bienestar físico, mental y social, y no simplemente la ausencia de enfermedad," debe permitir al ser humano mantener un equilibrio con su ambiente, para mejorar sus condiciones de vida, en el marco del contexto nacional. En consecuencia, el abordaje de la problemática de la salud, debe estar sustentada en una clara voluntad y compromiso político para satisfacer las necesidades de salud y el desarrollo óptimo de los recursos humanos para dar respuesta a los problemas de salud.

Las mejores definición del control administrativo están orientadas a asegurar que las actividades reales correspondan a las proyectadas. Presuponen un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones, medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en forma eficaz para cumplir con los objetivos de la organización. El control permite vigilar los avances y corregir los errores.

Según Chiavenato 2000, el objetivo de la evaluación del desempeño ha despertado manifestaciones favorables, pero también sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos. Igualmente, afirma que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Y que estas dos analogías se refieren implícitamente a la posición pasiva, sumisa y pesimista del individuo que está siendo evaluado, con relación a la organización de la cual hace parte, y el enfoque rígido, mecanizado, distorsionado y limitado acerca de la naturaleza humana.

Por lo anterior, resulta evidente la imperiosa necesidad de fomentar en las organizaciones un liderazgo eficaz que coadyuve el logro de los objetivos organizaciones en conjunción con los de los empleados, dado que ambos evidentemente, tienen un propósito común en cuanto a miembros de una organización, lo que está en concordancia con investigaciones anteriores desarrolladas en otras latitudes como las de Taylor, los esposos Gilbreth, Mary Parker Follett y Douglas McGregor, entre otros. Igualmente, estos investigadores demostraron que el ser humano responde de diferente manera a estímulos, y por lo tanto, sus repercusiones tienen un profundo sentido social y organizacional.

Por la coexistencia de una interrelación entre los estilos de dirección y los resultados que puedan arrojar en el rendimiento en el trabajo se hace necesario

conocer los roles del liderazgo para las instituciones de la salud con el propósito de cumplir con los objetivos organizacionales.

En el último siglo la salud ha dejado de ser un simple asunto del gobierno para convertirse en un importante problema político. Por ello, los términos salud y política, que en principio podrían ser ajenos entre sí, se han llegado a unir indisolublemente en la expresión política de salud o política sanitaria. En tal sentido, han existido opiniones variadas que consideran excesiva la injerencia de la política dentro de la salud y otras que señalan que todavía es insuficiente. No obstante, no podemos concebir la intervención de la política dentro de la salud como un factor independiente del liderazgo.

El liderazgo es en la actualidad el mayor desafío de las instituciones del país y el sector de la salud no escapa a este señalamiento. La autoridad, el poder de convocatoria y el poder de decisión de los conductores de este importante sector se han quebrantado y han sido sustituidos por la inercia, el caos, la ineficiencia y los consiguientes efectos sobre la atención al enfermo. El liderazgo inicia y dinamiza las acciones, traduciendo las intenciones en realidad. Por lo tanto, podemos señalar que el liderazgo del sector de la salud es el factor más crucial en la organización de un sistema nacional de salud eficiente; inclusive, por encima de la misma gerencia de la salud, porque como alguien señalara en una oportunidad:

“Un gerente es el que hace las cosas bien y un líder es el que hace lo que hay que hacer”. (Díaz, 1999).

La ausencia de un liderazgo eficiente ha sido, en buena parte, responsable de que el sistema de salud colombiano se haya caracterizado por ser un sector plagado de protagonistas y con intereses difíciles de conciliar; de ser uno de los sectores de más baja sinergia y sincronía que tiene el aparato burocrático nacional, en el que se ha considerado a la salud como un simple aspecto de beneficencia y caridad, ignorando los principios modernos de atención médica pública y de seguridad social; y en el que existen dispersos y múltiples servicios de salud oficiales que no llenan a cabalidad su misión específica y que han constituido un barril sin fondo para el presupuesto nacional (Díaz, 1999).

## **1.5. OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo General.** Realizar una revisión bibliográfica que conduzca a conocer los estilos de liderazgo y su influencia en el desempeño del recurso humano en las instituciones de salud.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar mediante un estudio bibliográfico las principales teorías alrededor de la motivación y sus implicaciones en el rendimiento laboral.
- ✓ Establecer la conceptualización de hoy alrededor del liderazgo y como este influye en el rendimiento laboral.
- ✓ Identificar las principales teorías alrededor del liderazgo.
- ✓ Determinar como un liderazgo impulsado por valores puede ayudar a alcanzar mejores resultados en el trabajo.

## **2. MÉTODO**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

Revisión Bibliográfica

### **2.2 OBJETO DE ESTUDIO**

Roles del liderazgo en las instituciones de salud

### **2.3 UNIDADES TEMÁTICAS**

- ✓ Motivación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Teorías y estilos de liderazgo

### **2.4 INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para efectos de la recolección de información se diseñó una matriz bibliográfica que se muestra en la tabla 1.

**TABLA 1. Matriz de revisión bibliográfica**

<b>No. Orden</b>	<b>Referente bibliográfico</b>	<b>Función de la revisión</b>	<b>Tema</b>
1	AULETA Ken. The Art of Corporate Success. Edit. Penguin New York. 1983.	Resultados, liderazgo	Estilos de liderazgo
2	BASS Bernard. Stogdil's Handbook of Leadership. Edit. Free Press. New York. 1981.	Resultados, liderazgo	<b>Teorías de liderazgo</b>
3	BAPARACCO Joseph y ELL WORTH. El Liderazgo y la Lucha por la Integridad. edit. Norma. Bogotá. 1994.	Resultados, liderazgo	Liderazgo impulsado por valores.
4	BENNIS Warren y NANUS Burt. Líderes: Las cuatro claves del Liderazgo Eficaz. Edit Norma. Bogotá. 1985.	Resultados, liderazgo	Concepto de liderazgo
5	BERRY Thomas. Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total. Edit. Mc Graw Hill, Bogotá. 1997.	Resultados, liderazgo	Naturaliza del liderazgo
6	BOWER Joseph. L. Oficio y Arte de la Gerencia. Edit. Norma, 2° edic. Bogotá. 1997.	Resultados, liderazgo	Naturaleza del liderazgo
7	BOXWEL Robert J. Benchmararking. Para Competir con ventaja. Edit Mc Graw Hill. Bogotá. 1995.	Resultados, liderazgo	Naturaleza del liderazgo
8	BOTERO Silvio. Como Formar Líderes. Edit. San Pablo 5°dic, Bogotá. 1995.	Enfoque teórico	Liderazgo
9	BROWN W. Steven. Errores Fatales en que Incurren los Gerentes. Edit. Norma, Bogotá. 1989.	Resultados, liderazgo	Concepto de liderazgo
10	COLLINS Y PORRAS. Empresas que perduran, edit Vergara, Méico, 1977.	Resultados, liderazgo	Concepto de liderazgo
11	CORTADA James. Management del nuevo siglo. Edit Prentice Hall. Buenos Aires. 2001.	enfoque Teórico	Teorías del liderazgo
12	BURNS James Mc Gregor. Leadership. Edit Harper & Row. New York. 1978.	Enfoque teórico y conceptual - resultados	Conceptos y definiciones de liderazgo.
13	COOPER. Roberte y SAWAF Ayman. La inteligencia emocional	Enfoque teórico y resultados,	Teorías de la motivación

	aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Edit. Norma. Bogotá. 1998.	liderazgo y motivación	
14	COVEY Stephen. El Liderazgo Centrado en Principios. Edit. Paidós. Barcelona. 1993.	Resultados, liderazgo	Liderazgo impulsado por valores
15	CROSBY Phill. Quality without Tears. Edit. A Plume Book. New York. 1984.	Fuente de ideas para la investigación	Valores, gerencia de la calidad
16	CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit MC Graw Hill 4a Edición, Bogotá. 1995.	Enfoque conceptual	Motivación, recursos humanos, desempeño, eficiencia, eficacia
17	CHIAVENATO, Adalberto. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill 5ª Edición. Bogotá. 2000	<b>Enfoque conceptual</b>	<b>Eficiencia, eficacia, motivación, liderazgo</b>
18	DAFT. Richard y STEERS Richard. Organización. El comportamiento del individuo y de los grupos. Edit. Limusa. México, 1986.	Enfoque teórico. resultados	Concepto de liderazgo, trabajo en equipo, comportamiento organizacional
19	DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit. Mc Graw Hill, 8a Edición, México. 1997.	Enfoque conceptual y teórico	Desempeño, motivación, comportamiento organizacional
20	DE BEAS Antonio M. Organización y Administración de Empresas. Edit. Mc. Graw Hill, Santafé de Bogotá. 1993.	Enfoque conceptual	Concepto de organización y empresa.
21	DEMING Edward. Calidad, Productividad y Competitividad. Edit. Díaz de Santos. Madrid.	Resultados	Gerencia de la calidad
22	DONALD Philips .Liderazgo, Estrategias para Tiempos Dificiles. Edit Deusto, Bilbao. 1995.	Resultados, liderazgo	Liderazgo impulsado por valores
23	DRUCKER Foundation. El Líder del Futuro. Edit. Planeta. Bogotá. 1996.	Enfoque teórico, resultados	Concepto de liderazgo, valores.
24	DRUCKER Peter. Gerencia Para el Futuro. Edit. Norma, Bogotá. 1993.	Enfoque teórico, resultados	Concepto de liderazgo, gerencia moderna.
25	DRUCKER Peter. La sociedad postcapitalista. Edit Norma. Bogotá. 1997	Fuente de ideas para la investigación	Liderazgo del conocimiento

26	D'SOUZA Anthony. Liderazgo Efectivo. Edit Paulinas. Bogotá. 1996.	Resultados, liderazgo	Concepto de liderazgo
27	ERTEL Danny. Negociación 2000. Edit Mc Graw Hill. Bogotá. 1996.	Resultados, motivación	Como negociar
28	ETHIO Jorge. La empresa competitiva Edit. Mc Graw Hill. Santiago de Chile. 1996.	Resultados	Concepto de liderazgo
29	FROM, Erich. El arte de amar. Edit. Paidós. Méjico. 1994.	Motivación	Teorías de la motivación
30	GANDHI, Mohandas K. An autobiography: the story of my experiments with truth. Trad Mahadev Desai, Boston, 1957.	Resultados Motivación	Concepto de liderazgo
31	GILBREATH Robert. La Estrategia del Cambio. Edit. Mc Graw Hill, Bogotá. 1989	Resultados	Naturaleza del liderazgo
32	GOLEMAN, David. La inteligencia emocional. Edit. Vergara. Méjico. 1998	Resultados	Motivación
33	GÓMEZ Luis et al. Gestión de recursos humanos. Madrid. Prentice Hall. 1997.	Fuente de ideas para la investigación	Motivación
34	HALL Richard H. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Edict. PHH, México. 1996.	Resultados	Concepto de liderazgo
35	HARRIS, Jeff. Administración de recursos humanos. Méjico. Limusa. 2000.	Resultados	Motivación
36	HARMAN Willis. Creative Work: The Constructive Role of Business in a Transforming Society. Knowledge Systems inc. Indianapolis. 1990.	Resultados	Conceptos de liderazgo
37	HILL Charles . Administración Estratégica. Edit Mc graw Hill. Bogotá. 1999.	Marco teórico	Visión para el liderazgo
38	HENDRICKS Gay, Ludeman, Kate. La nueva mística empresarial. Edit. Urano, Barcelona. 1999.	Resultados	Liderazgo impulsado por valores
39	HOROVITZ Jacques. Los siete secretos del servicio al cliente. Edit Prentice Hall. Madrir. 2000.	Marco teórico	Gerencia del servicio
40	JAAP Tom. Desarrollo del Liderazgo. Edit Legis. Bogotá. 1990.	Resultados	Liderazgo impulsado por valores

41	JARILLO Carlos. Dirección Estratégica. Edit Mc Graw Hill. Madrid. 1992.	Marco teórico	Liderazgo visionario
42	JOINER, Brian. Gerencia de la 4ta Generación. Edit. Mc Graw Hill, México. 1995	Resultados	Concepto de liderazgo
43	KATZ Daniel y KAHN Robert. Psicología social de las organizaciones. Edit. Trillas. Méjico. 1983.	Fuente de ideas para la investigación	Concepto de liderazgo
44	KIMBLE Gregory. Fundamentos de sicología general. Méjico. Limusa.1992.	Resultados	Liderazgo social
45	KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz. Administración Una Perspectiva Global. Edit. Mc.Graw Hill. México. 1994.	Marco teórico	Visión del liderazgo
46	KOTER John. El factor liderazgo. Edit Díaz de Santos S. A. Madrid. 1990.	Resultados	Naturaleza del liderazgo
47	KELLY Robert. Líderes y Seguidores. edit. Mc Graw Hill. México. 1992.	Marco teórico	Líderes y seguidores
48	LEWIN kurt. Campo teórico de las ciencias sociales. & Row. New York. 1951.	Resultados	Motivación
49	MC GREGOR Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Edit Mg Graw Hill. Bogotá.1997.	Resultados	Motivación
50	MAC GHREGOR BURNS, James. Leadership, Harper& Row. Nueva York. 1978.	Temas para la investigación	Conceptos de liderazgo
51	MATAMALA Ricardo Administración por Políticas. KARI, Hoshin. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá. 1996.	Marco teórico	Liderazgo visionario
52	NAISBITT, John. Megatrends. Edit. Warner Books. Nueva York. 1982.	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo
53	O'TOOLE James. El liderazgo del Cambio Edit. PHH. México. 1996.	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo
54	PETERS Thomas y WATERMAN Robert. En busca de la excelencia. Círculo de Lectores, Santafé de Bogotá. 1985.	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo

55	PHILLIPS Donald. Liderazgo, Estrategias para Tiempos Dificiles. Deusto. Bilbao. 1995.	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo
56	PLATÓN. Diálogos. Edit Panamericana. Bogotá 1999.	Resultados	Teorías del liderazgo
57	PRITCHORD Beckard. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Edit Norma. Barcelona. 1993.	Marco teórico	Liderazgo impulsado por valores
58	QUIGLEY Joseph V. Visión . Edit. Mc. Graw Hill, Bogotá. 1996.	Resultados	Liderazgo impulsado por valores
59	ROA SUAREZ Hernando. El Liderazgo Político Edit Guadalupe. Santafé de bogotá. 1991	Resultados	Concepto de liderazgo
60	ROBBINS Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Edic. México. 1996. ROBBINS Stephen. Administración Edit. PHH 5° Edic. Méjico. 1996.	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo, Motivación, Liderazgo impulsado por valores
61	RODRIGUEZ Joaquín. Teoría de la Administración Aplicada a la Educación. Edit Ecasa. Méjico. 1996.	Resultados	Naturaleza del liderazgo
62	SCHEIN Edgar. La cultura Empresarial y el Liderazgo. Edit. Plaza y Janes. Madrid. 19988.	Marco teórico	Naturaleza del liderazgo
63	SENGE, Meter. La quinta disciplina. Edit Garnica. Barcelona. 1993.	Marco teórico	Motivación, Naturaleza del liderazgo
64	SILICEO. Alfonso. Líderes para el siglo XXI. Edit. Mc Graw Hill.	Resultados	Motivación, Naturaleza del liderazgo
65	SILICEO. Alfonso Y col. Liderazgo valores y cultura organizacional. Edit. Mc Graw Hill. México.1999.	Resultados	Motivación, Naturaleza del liderazgo
66	SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Edit. Norma. Bogotá. 1992.	Resultados	Conceptos de liderazgo
67	TASCOTT Don. La economía digital. Edit. McGraw Hill. Bogotá. 1996.	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo, Motivación, Liderazgo impulsado por valores.

68	TASCOTT, Don. Paradigmas empresariales. Edit Mc Graw Hill. Bogotá. 1995.	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo, Motivación, Liderazgo impulsado por valores
69	THORNE Paul. El Nuevo Gerente General. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá. 1993	Resultados	Naturaleza del liderazgo
70	TOFFLER Alvin. El cambio de poder. Edit. Plaza & Janes. Barcelona. 1990	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo, Motivación, Liderazgo impulsado por valores
71	TOFFLER Alvin. El shock del futuro, Edit. FCE, Méjico. 1972.	Temas para la investigación	Naturaleza del liderazgo, Motivación, Liderazgo impulsado por valores
72	WEBER, Max. From Max Weber. Comp. Hans Gerth y C. Wright mills. Nueva york, 1973.	Resultados	Conceptos de liderazgo
73	ZALEZNIK Abraham. Human Dilemmas of Leadership. Edit . Harper & Row. New York. 1966.	Resultados, Marco teórico	Naturaleza del liderazgo

*Fuente: Álvarez y cols. Bogotá 2003*

## **2.5 PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Para la realización del presente estudio se revisaron 75 obras de diversos gurús del liderazgo entre los años 1960 y 2002. De igual manera, se revisaron 5 artículos científicos y tesis de grado adelantadas en la década de los noventa. Seguidamente, se procedió a diseñar una matriz bibliográfica que permitió organizar secuencialmente y por unidades temáticas la agenda de investigación programada.

La matriz Bibliográfica se diseñó utilizando como referencia el modelo propuesto por POLIT, D. y HUNGLER B y consistió, en una tabla de tres columnas en la cual se relacionaron: primero el referente bibliográfico; segundo la función de la

revisión en cuanto a el contexto legal, contexto conceptual, enfoque metodológico y fuente de ideas para la investigación y tercero el tema utilizado para la investigación.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 MOTIVACIÓN

Ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros. Por esta razón, los administradores y profesionales de otras áreas del conocimiento, pero que se alimentan de una u otra manera con contenidos de administración siempre tienen teorías establecidas acerca de la motivación, aquellos factores que encausan, conducen y sustentan la conducta. Estas teorías, a su vez, afectan las formas en que los administradores de distintas áreas del conocimiento tratan a los empleados.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación y los individuos difieren en su impulso motivacional básico. La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 2000).

La organización de una institución de servicios debe satisfacer, de alguna manera y en algún nivel, las motivaciones de los funcionarios o empleados que laboren en ella. Esto quiere decir que las actividades objeto de la institución las realizan las personas motivadas por incentivos (Malagón Londoño, 1999).

La eficacia de la organización es la capacidad de operar mediante el empleo de motivos extrínsecos. Cualquier tarea o actividad concreta, así como su conjunto para llegar a los objetivos de la organización, son eficaces en la medida en que su concreción lleve a obtener recursos superiores a los consumidos para la realización de los trabajos. La calidad del bien o servicio, que es la base de su valor en una comunidad en competencia abierta, es el valor de la propia acción de la organización para el entorno que recibe sus efectos (Malagón Londoño, 1999).

Atractividad es el grado de motivación interna con que desarrollan sus labores los funcionarios de una institución. Es la característica de la organización que muestra el grado de congruencia entre aquello que la organización necesita y demanda de sus trabajadores y lo que ellos pueden hacer espontáneamente. Cuanto mayor sea la atractividad de una institución menores serán los incentivos necesarios para los trabajadores, porque ellos son la fuerza que compensa la pérdida de motivación interna causada por múltiples factores del entorno social y empresarial. En otras palabras, los incentivos son necesarios sólo en la medida que motivan a hacer algo que sin ellos no se haría (Malagón Londoño, 1999).

➤ **Motivar a la gente en grupo:** el hecho que las personas se sientan motivadas por pocas cosas diferentes, ¿significa que no se puede motivar a un grupo de empleados al mismo tiempo? En absoluto. No hay nada malo en determinar a qué tipo de motivación responderá la mayoría de las personas de una organización y luego aplicar esa motivación. Pero la clave para motivar a un

grupo de personas consiste en variar el tipo de motivación que se proporciona. Por suerte, la gran variedad de motivaciones que existen no implica que todo sea caos y azar. La buena noticia es que existen patrones relacionados con lo que motiva a la gente en las organizaciones. (Nancy Stevenson, 2000).

➤ **Primeras teorías sobre la motivación**

- ✓ **Motivación por miedo.** Una de las más viejas formas es motivar infundiendo miedo, mediante amenazas, coacciones o intimidaciones violentas. En el pasado se usaron con mucha frecuencia, pero sus consecuencias resultaron ser catastróficas. El miedo puede reducir la calidad del desempeño de las personas, aumentar la hostilidad, el ausentismo, los retardos y retiros.
  
- ✓ **El método de la zanahoria y el garrote.** Con este método se busca combinar el miedo con los incentivos: premio por el buen desempeño y castigo para el malo. Una vez que se consigue el premio o se ha administrado el castigo, deja de motivar el desempeño en el trabajo por lo que hay necesidad de más premios y de más castigos.
  
- ✓ **Teoría del hombre económico.** Esta filosofía sostiene que el dinero es la única razón que motiva a trabajar bien. Frederick Taylor fue su iniciador y un incansable defensor.

La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías específicas que, aunque han recibido fuertes ataques y ahora se consideran de validez dudosa, probablemente continúen siendo las explicaciones mejor conocidas para la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías X y Y, y la teoría de la motivación-higiene.

✓ **Teoría de la jerarquía de necesidades.** Probablemente estemos en lo cierto al decir que la teoría más conocida de la motivación es la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Maslow presenta la hipótesis que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades:

1. *Fisiológicas:* incluye el hambre, la sed, el abrigo, el sexo y otras necesidades corporales.
2. *De seguridad.* Incluye la seguridad y protección de daños físicos y emocionales.
3. *Sociales.* Incluye afectos, la sensación de pertenencia, aceptación y amistad.
4. *De estima:* incluye factores internos de estima, como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el status, el reconocimiento y la atención.

5. *De autorrealización*: el impulso de ser lo que es capaz de ser, incluye el crecimiento, alcanzar el potencial de uno y la autosatisfacción.

A medida que se satisface cada una de estas necesidades, en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura 1, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva.

**Figura 1. Jeraquía de las necesidades de Maslow**



*Fuente: Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice may. México, 1996*

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular, entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría.

✓ **Teoría X y Y.** Douglas McGregor propuso dos diferentes modos de ver a los seres humanos: uno básicamente negativo, llamado *teoría X*, y otro positivo, llamado *teoría Y*. Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes:

1. A los empleados inherentemente les disgusta el trabajo y, siempre que sea posible, procurarán evitarlo.
2. Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deben ser coaccionados, controlados o amenazados con sanciones para que alcancen las metas.
3. Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición.

En contraste con estos puntos de vista negativos acerca de la naturaleza de los seres humanos, Mc Gregor enumeró cuatro supuestos positivos, a los que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego.
2. La gente ejercerá auto dirección y autocontrol si está comprometida con los objetivos.
3. La persona promedio puede aprender a aceptar e incluso buscar asumir responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es patrimonio exclusivo de los que ocupan puestos administrativos.

✓ **Teoría de la motivación higiene.** El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que daba la gente cuando se sentía bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas cuando se sentía mal.

✓ **Teorías contemporáneas.** Las teorías anteriores son bien conocidas, pero, desafortunadamente, no han salido bien libradas cuando se examinan más de cerca. Si embargo, no todo está perdido. Varias teorías contemporáneas tienen un elemento en común. Cada una tiene un grado razonable de documentación que apoya su validez, desde luego eso no significa que dichas teorías sean totalmente correctas y no estén sujetas a discusión, antes por el contrario, estas teorías son válidas sólo desde su punto de vista y en medio en el cual han sido desarrolladas. Por consiguiente, no se podrá encontrar una teoría totalmente válida para diferentes escenarios en virtud que la motivación es un proceso altamente complejo. A continuación se presentará una breve síntesis de dichas teorías.

❖ **Teoría ERC.** Clayton Alderfer, de Yale University, ha remodelado la jerarquía de las necesidades de Maslow para ajustarla con los resultados de la investigación empírica. Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, relación y crecimiento. El grupo de *la existencia* se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. Incluye los renglones que Maslow considera necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades es el de *las relaciones*: la necesidad que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Estos deseos sociales y de status exigen la interacción con otras personas, si es que han de quedar satisfechos, y coinciden con las necesidades sociales de Maslow y el componente de clasificación de estima. Por último, incluye las necesidades de *crecimiento*, un deseo intrínseco del desarrollo personal.

❖ **La teoría de las necesidades de McClelland.** La teoría de las necesidades de McClelland se enfoca en tres necesidades: realización, poder y afiliación, que se definen como sigue:

◆ *Necesidad de realización:* el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.

◆ *Necesidad de poder:* la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubiera actuado de manera natural.

◆ *Necesidad de afiliación:* El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

❖ **Teoría de la fijación de metas.** Pocas personas niegan que las metas claras y difíciles conducen a mayores niveles de productividad de los empleados. Esta evidencia nos lleva a la conclusión de que la teoría de la fijación de metas proporciona una de las explicaciones más poderosas de esta variable de pendiente. Sin embargo, esta teoría no se enfoca en el ausentismo, la rotación ni la satisfacción.

❖ **Teoría del reforzamiento.** Se trata de un enfoque conductista, que aduce que el refuerzo condiciona el comportamiento y conciben el comportamiento como algo condicionado por el ambiente.

❖ **Teoría de la equidad.** Los empleados hacen comparaciones de los insumos y los resultados de sus puestos en relación con los de otros. Percibimos lo que obtenemos de un puesto (resultados) en relación con lo que aportamos (insumos), y luego comparamos nuestra relación resultados-insumos con la relación resultados-insumos de otra persona en nuestra misma situación.

Una advertencia: las teorías de la motivación están limitadas por la cultura.

Al aplicar las teorías de la motivación debemos tener cuidados al aplicarlas, porque supone características culturales que no son universales. Gran parte de las teorías de la motivación han sido desarrolladas en los Estados Unidos, por estadounidenses y para ellos mismos (Robbins 2000).

### **3.2 LIDERAZGO.**

La dirección de instituciones de salud tiene una gran antigüedad, sin embargo, sólo fue a principios del siglo XX cuando se inició su investigación y tecnificación. Con este avance se empezó a reconocer que dirigir no es mandar, es un trabajo profesional que requiere de conocimientos específicos, diferentes a los

conocimientos técnicos y humanísticos. En Europa la dirección de instituciones de salud pareció después de la posguerra (Malagón Londoño, 1999).

Hoy en día los criterios sobre administración están suficientemente difundidos. Actualmente los problemas de las instituciones de salud se buscan resolver con el perfeccionamiento de los conocimientos y las prácticas de directivos calificados y experimentados. La dirección general se caracteriza por una profesionalización cada vez mayor de los responsables de enfrentarse a sus tareas con una formación específica más adecuada con el mayor nivel posible, junto con experiencias empresariales y apoyada en el sentido común individual imprescindible, como los elementos capaces de centrar el uso eficaz y moderno de las tareas de dirección (Malagón Londoño, 1999).

Los altos directivos de una institución de salud son servidores políticos en el más noble sentido de dicha palabra. De hecho determinan su marcha hacia el futuro (Malagón Londoño, 1999).

El liderazgo de la dirección busca impulsar a todo el personal de la institución para cumplir con éxito los objetivos establecidos, utilizando, esencialmente, las motivaciones trascendentes al realizar las tareas y responsabilidades que les son propias o que han asumido por iniciativa personal. (Malagón Londoño, 1999).

El director como líder se preocupa por incrementar la responsabilidad de los trabajadores, es decir, que hay un profundo sentido del deber y enseña a sus subordinados a valorar las acciones que afectan a la organización. El liderazgo implica la capacidad de percibir las necesidades reales de las personas, evaluar las acciones de la organización para adaptarlas mejor a las soluciones de las necesidades reales (Malagón Londoño, 1999).

**El director como centro de la excelencia en la organización.** Todo directivo de una organización de salud debe tener en cuenta los alcances y dimensiones de la motivación humana y las de la organización en que trabaja por que su principal función es la de líder que conduce una organización bastante compleja, donde debe ser estratega par descubrir con una gran visión los objetivos, cuantificar las metas que conduzcan a los objetivos, establecer políticas y definir la forma y la intensidad de los esfuerzos para cumplir con cada meta (Malagón Londoño, 1999).

✓ **Naturaleza del liderazgo.** Pocos términos del Comportamiento Organizacional han dado lugar a tantas diferencias conceptuales como el liderazgo, aunque casi todas las personas parecen estar de acuerdo en que el liderazgo es un proceso de influencia, la diferencia radica en que el liderazgo debe ser de no coerción (el liderazgo , por definición omite la fuerza coercitiva; cuando un líder pretende o empieza a obligar a sus seguidores, lo que hace, esencialmente, es abandonar el liderazgo y abrazar la dictadura), y sí es o no

diferente de la administración; por consiguiente, veamos algunas consideraciones al respecto:

Abraham Zaleznik (1996), de la Harvard Business School dice "que los líderes y los administradores son clases muy diferentes de personas. Los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo, especialmente cuando parece que la oportunidad y las recompensas son grandes. Los administradores se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en un proceso de toma de decisiones".

John Kotter (1996), colega de Zaleznik en Harvard, señala que "el Liderazgo es diferente de la administración", propone que "la administración trata del manejo de la complejidad en las organizaciones; en contraste, el liderazgo trata el manejo del cambio". "Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión de futuro"; igualmente, acota que, tanto un fuerte liderazgo como una enérgica administración son necesarios para una eficiencia organizacional".

W. Steven Brown (1997), expresidente del Grupo Fortune, dice que "administrar es el arte de obtener asentimiento para las metas y alcanzarlas por medio de otros".

Stephen Robbins (2000), eminente académico y escritor norteamericano manifiesta que "el liderazgo es el arte de alcanzar resultados a través de las personas. La gerencia o administración se refiere al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de las personas. Además, a los gerentes se les designa, en contraste, los líderes pueden

ser designados o surgir del grupo; igualmente, todos los gerentes, idealmente, deberían ser líderes. Sin embargo, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o las habilidades en otras funciones gerenciales y por tanto, no todos deben ocupar puestos gerenciales”.

Harold Geneen (1997), sobresaliente gerente de ITT quien la transformó de una pequeña y somnolienta compañía en uno de los enormes conglomerados del mundo empresarial, expresa que “el liderazgo es el propio corazón y el alma de la administración empresarial”.

Por lo anterior, las connotaciones existentes entorno al liderazgo son algo complejas y por tanto, hablar de liderazgo impone la obligación de hacerlo con recelo debido a que es un tema demasiado tendencioso para inspirar confianza en los lectores de quien escribe; como dice James O’ Toole (1996), “es algo más que buscar oro sin recato (y por sí fuera poco, en una veta explotada en exceso)”.

También puede suceder que al expresarse uno sobre un tema tan familiar y cotidiano como el liderazgo se corra el riesgo de emitir conceptos casi siempre superficiales y engañosos. Testigos han sido los intentos fallidos de diversos investigadores al sustentar sus teorías desde puntos de vistas muy limitados.

Al hablar de liderazgo tenemos que hablar también del cambio, —que es el estribillo de nuestra época, y la urgencia de efectuar transformaciones importantes en nuestras vidas, y por ende en las organizaciones. El mundo está viviendo momentos dramáticos de cambio y el ser humano debe ser protagonista de cambios, en virtud a los enormes desafíos que tiene que enfrentar. Si queremos sobrevivir, tenemos que enfrentar la verdad. W. Shakespeare (1564-1616) decía “que lo más difícil era encontrar un espejo que nos diga la verdad”. Pero la gran ventaja competitiva está en la rapidez con que se responda al cambio. Los seres que sobreviven no son los más fuertes sino los que tienen rápida capacidad de adaptación. Al cambio hay que vivirlo todos los días y se debe reconocer que el cambio por sí sólo es bastante difícil, pero su aceleración es aún más amenazadora.

La globalización y la competitividad, las relaciones en el trabajo, las maneras de producir, las demandas sociales, la extinción progresiva del trabajo, los cambios en la geopolítica, la preocupación por la seguridad nacional amenazada por el terrorismo y, otras discontinuidades emergentes son tan sólo algunos de los indicadores que muestran el nacimiento de una cultura totalmente diferente a las que estábamos acostumbrados. Como parte fundamental de este proceso, los líderes deben inspirar y conducir la formación de nuevas culturas y de valores que la sustenten (Nolan 1996).

El liderazgo actual tiene que ir de la mano con la gerencia moderna para dar respuesta a diversos problemas organizacionales, como es, sortear los riesgos de caminos desconocidos y de dirigir en forma decidida y con éxito; por lo que es necesario que las organizaciones se transformen con efectividad, o sea, crear una unidad estratégica interna en medio de un ambiente externo caótico; pero existe consenso en el ámbito universal entre los ejecutivos más prósperos, que nada es más difícil (O'Toole, 1996).

Es igualmente reconocido por estos ejecutivos sobresalientes, qué debe hacerse, incluso cómo debe hacerse; sin embargo, somos incapaces de encabezar el cambio con efectividad, ¿Cómo se explica entonces la génesis de esta paradoja? ¿Por qué los grandes líderes que parecen decir y hacer sólo cosas "correctas" se muestran incapaces para encabezar el Cambio Organizacional? ¿Cuál es el papel que le corresponde desempeñar al liderazgo en las organizaciones?

Robert Gilbreath (1989), autor de la obra "La Estrategia del Cambio", dice que un dirigente empresarial que no sienta que la tierra se mueve bajo sus pies, está viviendo en el pasado y no está preparado para el futuro. En este período de transición de un orden económico a otro, hemos sido testigos de cómo las diferentes tendencias han afectado las organizaciones y también nuestra estabilidad dentro de ellas, las cuales han alcanzado, en ocasiones, proporciones casi sísmicas; se han presentado también cambios tecnológicos, cambios en los mercados, cambios en la demografía y en los sistemas de comunicaciones que

han revolucionado nuestra forma de actuar, como por ejemplo, las microfichas, el rayo láser, la ingeniería genética, cambios sociales de diferente naturaleza, la importancia de la mujer en las actividades organizacionales y la descentralización de las instituciones lo que nos hace tomar conciencia de la necesidad de defender la noción de que las cosas están cambiando y que el valor se encuentra en la información y el conocimiento y qué se debe hacer al respecto con nuestras vidas sometidas al cambio y a la agitación.

La importancia de estos cambios ha sido evidenciada intuitivamente por diversos autores contemporáneos aclamados y aceptados como John Naisbitt con su libro *Megatrends (Megatendencias)*, Alvin Toffler, *The Third Wave (La Tercera Ola)* y *Entropy: A New World View (La entropía, un nuevo punto de vista mundial)* de los autores Jeremy Rifkin y Ted Howard. Estos son sólo una muestra de las diferentes tendencias que tienen un fuerte impacto en el escenario mundial y sobre los cuales estamos obligados a meditar por ejercer una muy particular influencia en nuestras vidas, por lo que se hace necesario cambiar los conceptos, las opiniones, y pensar y actuar en forma totalmente diferente a como estábamos acostumbrados (Nolan, 1996).

Es más fácil quedarse en la zona de confort y certidumbre. Nos conformamos. En el mejor de los casos y si todo va bien, acabamos siendo mediocres. Hacemos los ademanes, pero en el fondo dejamos de afrontar los retos más hondos y las posibilidades (Peter, 1997).

Los buenos líderes, en cambio, cuestionan permanentemente los supuestos que otros aceptan. Tienen el valor de asumir riesgos creativos. Saben que el futuro no es algo que esperamos, sino algo que debemos contribuir a crear activamente y con pasión (Peter, 1997).

El liderazgo requiere de personas que asuman unos roles decididos, los impulsen, los defiendan, sean coherentes y responsables con ellos. Por lo general, los líderes son personas que toman iniciativas, emprenden procesos innovadores y fomentan la innovación, es decir, emprenden cambios. Fijan una dirección estratégica e inician su marcha. Consiguen resultados y no se limitan a realizar una actividad; llegar a la meta se convierte en una obsesión casi incontrolable. El liderazgo auténtico demanda de los líderes que no sólo sean instrumentos de cambio, sino catalizadores del cambio (Drucker, 1996).

El cambio lo harán las personas en su organización o lo sufrirán si es que no fueron capaces de adaptarse. Las organizaciones prosperan o perecen como resultado de las habilidades de sus líderes para personificar y predicar la visión de la organización; aquí radica, en parte, la distinción entre líderes y directivos, dado que las visiones eficaces dan inspiración, son diáfanos, plantean un desafío e impulsan hacia la superación (Gilbreath, 1989).

El crecimiento es el proceso que unifica los sentimientos, pensamientos, acciones y energías de los seres vivos. Ser creativo es reconocer que así como se puede tener éxito, también existe la posibilidad de fracasar, pero que a partir de ese fracaso se puedan emprender nuevas acciones.

La transformación creativa, en su esencia, es un cambio en la formación de uno mismo, de una idea, de un producto, un servicio o de toda una organización que puede influir significativamente en el futuro. Ocurre progresivamente a lo largo del tiempo y del espacio (Nolan, 1996).

Las posiciones que suelen desprenderse con relación a la naturaleza del liderazgo suelen ser algo ambiguas. Puede haber "líderes natos", pero seguramente son demasiado pocos. Por tanto, el liderazgo debe aprenderse y puede aprenderse (O'Toole, 1996).

El modelo de liderazgo de "yo mando, usted obedece", no sólo es obsoleto, si no que ya no funciona. El verdadero líder tiene que ser capaz de crear un ambiente en el que todos se sientan valorados y representados.

El proceso de liderazgo es parecido al del rol químico que transforma el capullo del insecto, a una mariposa con toda la belleza que da el potencial del capullo, por lo que se puede deducir que el liderazgo transforma el potencial en realidad (David, 1997)

Liderazgo puede significar muchas cosas. El liderazgo está asociado con la creatividad, la influencia, el dar buenos ejemplos, fomentar y proteger nuevos valores y dirigir. El liderazgo puede ser un conjunto de características, o también consiste en dar orientaciones en forma entusiasta a otras personas, y que a éstas les agrade. En un mundo cada vez más competitivo, sólo las ideas marcan la diferencia: ideas que abran puertas, métodos para resolver problemas o, simplemente, información para entender mejor lo que está pasando en el mundo de la economía y los negocios. Se requiere de líderes que sean conscientes de la necesidad de implementar las últimas tendencias del mercado global; que las vías, las carreras y los métodos les suministren las herramientas adecuadas para alcanzar las metas.

El liderazgo es un valor intrínseco, no instrumental. El liderazgo es como el amor, la felicidad, la grandeza y la salud, porque para alcanzarlos no existe una fórmula mágica que dicte como funcionan, pero uno sabe que debe ir en pos de ellos (Koestenbaum, 1999).

El concepto de liderazgo, en las últimas décadas, ha tomado singular importancia en virtud a los grandes avances en las comunicaciones y las tecnologías. Actualmente, las ventajas que ofrecen las comunicaciones modernas definen, en gran parte, el perfil de los nuevos líderes ya que la demanda de necesidades les exige ir más allá de las tecnologías e interpretar el futuro con gran creatividad para

dar respuesta a los cambios acelerados con que nos enfrentamos. Dentro de estos cambios sustanciales, el liderazgo de hoy, debe responsabilizarse por el trabajo en equipo –labor fundamental de las organizaciones de clase mundial –, disponer de estrategias orientadas a aprovechar favorablemente el cambio, producir resultados eficaces, generar clientes satisfechos, empleados realizados, accionistas recompensados y grandes resultados financieros.

Lograr que el personal se sienta contento con el trabajo realizado es uno de los puntos claves del liderazgo moderno, porque es a través del trabajo que se complace a los clientes y se puede crear una relación de tipo GANAR-GANAR en que todos nos encontremos beneficiados (Nolan, 1996).

En los actuales momentos una persona, un producto, un proceso o un servicio que no de valor agregado a la organización está fuera de ella. Por tanto, agregarle valor a la organización es tarea de todos; pero el nuevo líder debe promover esa nueva vida, transformar y entusiasmar a sus colaboradores para alcanzar las metas comprometidas.

No puede haber trabajo que valga la pena, al menos que todo el mundo se esfuerce por conseguir una meta clara y compartida. Los valores deben servir de guía, de faro orientador. Las metas se pueden transar y negociar. Los valores son los que mandan. Los valores son para guiar la conducta, no para que usted guíe a

otros. Usted es líder no detective ni policía. Cuando la gente no responde a los valores debe buscar trabajo en otro sitio (Koestenbaum, 1999).

Querer ser cada vez mejor es una meta insustituible del ser humano como requisito para alcanzar un mejor mañana, para hacer la vida más llevadera. Uno es lo que ha hecho y esto influye sobre el futuro. Lo mejor siempre está por venir. Son tiempos de aprender, de cambiar, de nacer, de crecer, renacer y seguir creciendo; aprender de la sabiduría (Lao- Tsé (siglo VI a. C). La experiencia no es para eliminar lo que se sabe, es más bien para complementar lo que se sabe, pero, seguramente, desde una óptica diferente, porque las circunstancias y los momentos de cambio así lo demandan. La clave está en servir y agradarle a los demás, pero para ello, se requiere también mucha confianza en uno mismo. En realidad, no hay muchos secretos para saber como satisfacer las necesidades de los demás. Consiste en hacer que las personas vuelvan donde uno, es decir, que el cliente vuelva a comprar (Albert, 1999).

En la actualidad se espera que el gerente sea profeta, poeta, filólogo, filósofo, historiador, genio, atleta y, en resumen un estadista. Necesita una sencilla respuesta que le diga "cómo actuar" ante el desafío más complejo que jamás enfrentará: qué hacer cuando es preciso ser líder (Koestenbaum 1999).

Un rol es como un mapa de apreciación de responsabilidades; las cuatro áreas para mejorar el liderazgo son: la personal, la interterpersonal, la administrativa y la

organizacional. Los líderes desempeñan diversos roles dentro de la organización, los cuales cambian en virtud de las circunstancias impuestas por el entorno.

El liderazgo debe propender por mejorar el desempeño y los estilos de trabajo actuales, especialmente en aquellos factores críticos para el cambio, tales como capacidades y potencialidades de los recursos humanos, toma de decisiones y solución de problemas, orientación al servicio, a la calidad y a la productividad, reconocimiento y compensaciones y al empowerment.

El liderazgo actual no se adquiere al ascender a un cargo de mayor jerarquía, tampoco es rango, título o distinción, es el resultado de un sinnúmero de características y habilidades que se adquieren a través de la experiencia y la formación.

Liderazgo en psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. Liderazgo en sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad (Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2003).

Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia el logro del éxito en la consecución de metas y objetivos organizacionales (Stephen Robbins, (2000).

Liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo (James Stoner, 1996).

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida –a través del proceso de la comunicación humana- a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Idalberto Chiavenato, 2000).

Liderazgo habilidad de inspirar seguridad y apoyo entre hombres y mujeres de quienes depende la idoneidad y el buen desempeño de una empresa o un área (Kin Chan).

El liderazgo es la acción de los líderes que induce a sus seguidores a actuar en pos de determinadas metas que representan los valores y motivaciones –los deseos y las necesidades, las aspiraciones y esperanzas- tanto de los líderes como de los seguidores (J. Mac Gregor Burrens, 1978).

Dentro de todas las imágenes asociadas con el liderazgo, tres de ellas sobresalen: -personas, influencias y metas. Las personas, incluye a los empleados o seguidores miembros del grupo, dado su voluntad por aceptar las órdenes del líder ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso de liderazgo. En segundo lugar, la capacidad de influir en la conducta del seguidor utilizando las bases y fuentes del poder; por lo que el liderazgo entraña una distribución desigual de poder entre los líderes y miembros del grupo. Influencia es la energía y el proceso que según el psicólogo alemán fundador de la dinámica de grupos en la década pasada de los años treinta, Kurt Lewin, moviliza, es decir,

motiva a otros para la realización comprometida de una tarea u objetivo; y en tercer lugar, las metas que están articuladas y en función a los dos primeros (Robbins, 2000).

Según James Mc Gregor Burns (1978), el liderazgo es cuestión de valores, el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo, pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que cuando llegue el momento de responder a la propuesta de liderazgo de un líder, éstos puedan elegir con inteligencia. Algunos líderes, como los gerentes corporativos, pueden utilizar la autoridad formal conferida por la organización, mientras que otros como Jesús de Nazaret (año cero), Martin Luther King (1929-1968) y Gandhi (1869-1948) ejercieron su influencia a través de sus principios, valores, convicciones, elocuencia y carisma.

Peter F. Drucker (1996), probablemente el padre de la administración moderna sostiene que "para el futuro el producto más importante será el conocimiento, por eso las organizaciones deben buscar nuevas formas de utilizar estos conocimientos y transformarlos en valor para convertirlo en un producto competitivo: Es por ello que, el nuevo líder debe identificarse con el cambio, difundirlo y comercializar el conocimiento. En el mundo cada vez más globalizante, el reto del liderazgo global es ganar y mantener clientes a pesar de la

competencia, crear utilidades y poner en práctica un proceso de mejoramiento continuo”; por todo lo anterior, Drucker acota además:

- La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Sin seguidores no pueden haber líderes.
- Un líder eficaz no es alguien quien se le quiere o admira. El líder eficaz no predica: hace. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados si lo son.
- Los líderes son muy visibles. Por consiguiente, establecen ejemplos.

El liderazgo ha sido un fenómeno estudiado con interés en la psicología y en la sociología, porque los líderes surgen siempre que exista un grupo humano. Los psicólogos se concentran en las características del líder y los sociólogos en las características del grupo de liderazgo.

El liderazgo es importante dentro de las organizaciones porque a través de él se implanta la práctica de la administración. En el liderazgo se conjugan la motivación, la comunicación, las diferencias individuales, la conducta y comportamiento del grupo, las metas, la estructura de la organización y la efectividad organizacional.

El liderazgo implica también responsabilidad y confianza, fuerza de acción, capacidad para estimular, poder de convicción, carisma, disposición activa para transformar situaciones y energía para trascender en el entorno en el cual está inmerso. El liderazgo lleva consigo la necesidad de disponer y valorar para mirar la realidad desde muchos puntos de vista y tener habilidades para crear una organización o un equipo en el que se potencien las fortalezas de cada uno de sus miembros; esto es importante, porque las personas representan el arma estratégica más poderosa para la supervivencia del líder y la eficiencia del liderazgo (Koestenbaum, 1999).

Dirigir con éxito y ejercer un verdadero liderazgo requiere de los líderes tener amplios conocimientos sobre las personas; el arte de dirigir requiere profundizar en las Ciencias de la Conducta, requiere conocer sobre Psicología Industrial y en particular sobre el Comportamiento Organizacional.

El liderazgo impone la necesidad de saber escuchar, lo cual representa uno de los grandes atributos que se convierten en una virtud. El líder debe escuchar con los ojos bien abiertos para ver, con la mente bien abierta para aprender y con el corazón bien abierto para sentir. El valor de hablar es característico en un buen líder. El buen hablar ha inspirado una atención reverente cuando ésta sale del interior como fruto de los sentimientos, para ello es vital contar con mucha confianza.

Las modernas teorías del liderazgo enfatizan la importancia de la comunicación eficaz. James Mac Gregor Burns (1978) dice: <<El acto fundamental del líder es inducir a las personas a ser conocedoras o conscientes de lo que sienten, a sentir tan intensamente sus verdaderas necesidades, a definir tan significativamente sus valores, que se les pueda inducir a una acción intencionada>>, lo que equivale a decir que la única manera de motivar a las personas es comunicándose con ellas. La comunicación eficaz conforma los valores de las personas.

Pero en la comunicación hay más que una motivación y una conformación de valores. El liderazgo articula y define lo que ha quedado previamente implícito o sin decir; en tales situaciones, los líderes crean metáforas, imágenes y modelos que proporcionan un foco de convergencia para una atención renovada. Por tanto, uno de los elementos cruciales del liderazgo es la capacidad para influir en las intenciones de los miembros de una organización y ordenarlas en dirección al fin propuesto. La comunicación da un sentido de las cosas a las personas que lo buscan (Koestembaum, 1996).

Ser líder consiste en influir positivamente en las mentes y corazones de otros para el logro de una causa común, lo cual rompe con el paradigma tradicional del liderazgo. Cuando el prestigio intelectual y social de que dispone un líder lo coloca al servicio de los intereses de las demás personas, se realiza una acción que moviliza a la organización, comprometiendo positivamente sus destinos.

El liderazgo es el arte de combinar los resultados con el corazón: El liderazgo significa también llegar donde uno quiere ir. Los seres humanos tenemos sentimientos y una sensación de valía y destino. Nadie puede vivir sin tener respeto por sí mismo (O'Toole, 1996).

El amor y la productividad tienen también bastante parecido con una cuenta bancaria debido a que al amor hay que consignarle: afectos, respeto, reconocimiento y gratitud, para disponer de un saldo satisfactorio, para obtener ganancias y no encontrarse con saldo en rojo que es lo que sucede cuando se le saca todo a la gente y le damos muy poco. Los que trabajan en ventas, saben muy bien, que cuando al cliente se le gana el corazón (inteligencia emocional) el camino para el éxito se despeja (Porrás, 1997).

El liderazgo personal es para nuestra propia vida. El secreto está en trabajar con gente ordinaria y volverla extraordinaria. En muchas de las empresas japonesas se exhibe el lema: "nadie aquí en esta empresa salió como entró".

El liderazgo moderno debe emanar del compromiso, más no de la autoridad. La autoridad no produce resultados. Cuando se ejerce autoridad se hacen las cosas por el deber o por el temor (padre, hijo, empleado), mientras que cuando se influencia en los sentimientos de las personas se logra el compromiso. El compromiso es la clave del éxito. Se requiere por tanto, abrazar de manera apasionada al compromiso, que éste se asuma de forma activa; no se acepta que

se involucren simplemente. El mercenario se involucra no se compromete. Cuando usted logra que todos sus colaboradores logren cooperar, no por sus órdenes, sino por el compromiso, las cosas con seguridad cambiarán (Porrás, 1997).

*Influencia sin autoridad.* La inteligencia emocional ejerce mejor su influencia sin manipulación ni autoridad. Las emociones son corrientes de energías que nacen dentro de nosotros, activan nuestros valores y dan forma a nuestra conducta, la cual emana hacia fuera e influye en los demás. Muchos empresarios y líderes de los negocios que se comprometen apasionadamente con un propósito, trabajan de todo corazón por aprender y sobresalir y luego tener influencia. Es la intensidad a nivel del corazón lo que impulsó a Sócrates (470-399 a de C), y el destino llamó a Martin Luther King ((1929-1968), para mencionar dos ejemplos atados a la supremacía de los argumentos, lo que les dio la fuerza – la presencia que hacía que los que se ponían en contacto con ellos sintieran la necesidad que tenían que cambiar de vida -.

El liderazgo virtual se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo, mediante el aprovechamiento de la sinergia. El trabajo en equipo estimula el crecimiento de las personas; se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el liderazgo virtual, las personas que integran un grupo se turnan en la dirección mostrando y aportando sus fortalezas y experiencias de acuerdo al conocimiento. A manera de símil con los animales, en el trabajo en equipo, el éxito de éstos está fundamentado en la fuerza, la velocidad y la

capacidad de organizarse, la fuerza debe significar en los humanos el despliegue del conjunto de habilidades, potencialidades y conocimientos que permiten alcanzar los objetivos, la velocidad es la capacidad para ser sensibles a las necesidades del entorno y responder de manera efectiva, y la capacidad de organizarse es el conjunto de conocimientos y de voluntades al ejercer las diversas actividades de relación con las personas para alcanzar los resultados (Koestenbaum, 1999).

James Mac Gregor Burns (1978), ha propuesto otra forma de liderazgo, lo llama liderazgo de transformación. Un liderazgo que se basa en alcanzar resultados extraordinarios con seres humanos ordinarios. Consiste en hacerse visible cuando las cosas andan mal e invisible cuando éstas están saliendo bien. Es escuchar cuidadosamente la mayor parte del tiempo, hablar a menudo con entusiasmo y reforzar las palabras con hechos. Un liderazgo que se funda en la necesidad que tiene el hombre de una razón de ser y que crea un fin para la organización y para sus seguidores. El líder de transformación también se ocupa de los más pequeños detalles; pero de una clase diferente de detalles. Se interesa en las artes del pedagogo, del mentor, del lingüista para convertirse en el que forja los valores, los sentimientos y los modelos.

El liderazgo transformacional es también la capacidad que tiene el líder para impactar, convencer y despertar en su grupo el deseo de lograr conjuntamente las

metas trazadas, de motivar a su equipo y lograr que sus colaboradores estén plenamente identificados con el porqué de su trabajo.

Warren Benis, un estudioso contemporáneo del liderazgo, utiliza una metáfora para definir al líder transformador: "Es un arquitecto social"; por lo que, el líder es principalmente un experto en la promoción y protección de valores.

La transformación de las empresas comienza y termina apenas, con la decisión individual de las personas de transformarse. En la soberanía de esa decisión, reside la única respuesta razonable a la paradoja de querer transformar aquello de lo que nosotros mismos formamos parte.

El liderazgo actualmente demanda de un cambio en la forma de ver, pensar, sentir y de actuar. El liderazgo requiere de un enfoque mental totalmente renovado. Liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percibir los cambios en forma radical, es decir, sentir y responder. El líder debe demostrar en todo momento una profunda apreciación por la libertad humana, al igual que saber entender el milagro, el misterio y la necesidad de transformación; pero la verdadera transformación exige de un acto de voluntad: la libre decisión de ser una persona madura y responsable. Un líder debe saber que el desempeño siempre debe acelerarse (O'Toole, 1996).

La motivación es el resultado de sentir orgullo, honor, autoestima y valor propio. Las personas trabajan para disfrutar de sus logros, satisfacer sus necesidades, desarrollar sus potencialidades, autorealizarse y porque sus autoestimas así lo demandan.

Cuando los líderes se transforman, se transforman sus seguidores y con ellos la sociedad; luego entonces, lo que cualifica a un líder en las instituciones es ser visionario, ser intuitivo, planificador a largo plazo. Por lo tanto, se necesitan nuevas personas para el presente milenio que sean capaces de conjugar las habilidades mentales, desarrollar la sabiduría con base a las facultades, los valores y las necesidades. Pero antes de alcanzar la sabiduría, se debe experimentar el sufrimiento y el dolor y aprender hábilmente de ellos y reconocer que somos sólo una parte de Dios (Nolan, 1996).

La capacidad de visualización del líder es el eje fundamental de todo liderazgo de transformación. La clave para lograr una visualización que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visualización personal que de sentido a la vida y a su trabajo. Todas las visualizaciones personales van forjando la gran visualización de la organización y cada uno de sus miembros siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar de sí para convertirla en realidad. El líder, por lo tanto, debe tener una visualización de conjunto distanciada y concentración detallada; comprometer a la

gente en sueños de gran envergadura e indicar como llegar a ellos y concentrarse en el presente más inmediato con visión de futuro.

Visión significa pensar en grande, mantener la perspectiva, estar alerta de manera incesante y tener claridad. Es valorar la brillantez intelectual. Significa además, pensar por uno mismo; supone no sólo ser reactivo, sino también resueltamente proactivo. Implica tener una sensación de legado y destino. Es pensar de una forma muy especial, aguzando la mente. La visión consiste en apartarse de la "administración en pequeño" para conseguir "el gran liderazgo". La visión no necesariamente implica tener un plan, sino poseer una mente que siempre planea (Nolan, 1996).

En una definición formal, tener visión significa pensar en grande y de manera original. Tener alcance y justificar el esfuerzo. Determinar el destino, para que de significado a la vida, aun en los momentos difíciles.

El liderazgo demanda la necesidad de desarrollar una maestría personal, la cual consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Sólo si conocemos quiénes somos, qué queremos y qué somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con una visión de organización que proporcione soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más.

*El liderazgo y la gerencia del servicio.* Todas las personas y organizaciones brindan servicios. La demanda actual de las organizaciones y de las relaciones, exige de nosotros la necesidad de ser líderes, y todos podemos ser líderes; lo anterior, se hace cada vez más evidente frente al reto de ofrecer un mejor servicio de nuestros productos.

Quién es más importante, el que se sienta a la mesa a comer o el que la sirve? ¿Acaso no lo es el que se sienta a la mesa? En cambio yo estoy entre vosotros como el que sirve. Lucas 22,27.

La gerencia del servicio, consiste en decirle a la gente en una forma sincera, en lenguaje subliminal, "aquí lo queremos", "aquí usted es importante", "aquí usted es escuchado". Esto debe hacerse con mucho denuedo y sinceridad, dado que la gente percibe cuando se actúa con hipocresía. La gerencia del servicio constituye un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación del negocio. La calidad abarca todos los aspectos del ser humano. Es una expresión de grandeza. En el mercado se venden: estrategias, ideas, creatividad, visión de futuro, valores de excelencia humana, ilusiones, expectativas y mucho más; por tanto, se debe desarrollar espíritu de compromiso y de trascendencia.

Los valores, los afectos y las emociones son constantes que permiten ejercer en buena forma el liderazgo. Siempre se debe dar más de lo que se espera de uno; la

perfección radica en dar más de lo que se espera. Jesús nos dijo: “No he venido a ser servido, sino a servir”.

La sabiduría se logra al servir a los demás, R. Tagore (1861-1941) manifestaba: “Yo dormía y soñaba que la vida era alegría. Desperté y vi que la vida era servicio. Serví y vi que el servicio era alegría”.

La excelencia radica en excederse, es decir, dar más de lo que se espera de uno. Los seres excelentes son personas ordinarias que practican cosas extraordinarias. Para alcanzar un gran servicio se deben descubrir las debilidades y los atributos; estudiar a la vida. Siempre se debe aprender y desaprender. Este aprendizaje de debe efectuar conjuntamente con el equipo de trabajo para generar una nueva cultura en la organización (Porrás, 1997).

En el mercado nada es gratis y los excesos cuestan; por eso la productividad hay que entenderla en toda su extensión; la apatía, la irresponsabilidad y la indiferencia no se conciben dentro de la producción, y mucho menos dentro de la mente de un líder. Cuando las personas son ricas, se genera la excelencia, la excelencia emocional. El trabajo emocional es una clase de trabajo en el cual los sentimientos de los empleados son las herramientas más valiosas de su empresa. Sus reacciones emocionales y psicológicas de seres vivientes participan como consecuencia de algún aspecto del trabajo propiamente dicho. El sentimiento influye en cierta forma en una parte importante en el rendimiento del trabajo. A medida que se es más sensible se aprende más, se facilitan más las cosas.

Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. La inteligencia emocional requiere también que aprendamos a reconocerla, valorarla en nosotros y en los demás. La excelencia tiene como meta la riqueza mental, pero para ello es necesario servir, y dar, lo cual debe aprenderse y tenerlo como referentes para el éxito. El líder es el que da, el mediocre vive pidiendo (Porrás, 1997).

La gerencia del servicio tiene a los empleados como su primer mercado. Todas las empresas tienen que prestar servicio, unas más que otras. Servicio es una relación entre poseedor y cliente, cuyo objetivo consiste en el que cliente siga contento con el proveedor después de cada contacto. El objetivo del servicio es la satisfacción total de los requerimientos del cliente, buscando en lo posible superar las expectativas. La calidad la determina es el cliente. Cada vez que alguien se viene a quejar debemos darles las gracias porque es una oportunidad para mejorar. La satisfacción al cliente es importante porque es la única manera como una compañía puede sobrevivir y crecer. El cliente satisfecho vuelve a comprar y nos recomienda. Esto contribuye a incrementar la participación en el mercado, aumentar la productividad y a que los resultados financieros se logren.

El término "Liderazgo" en vez de "Administración" describe mejor el requerimiento claro para obtener éxito en el cambio. Para comenzar, este cambio implica más que una buena administración de un proceso rutinario en el cual los enfoques

están bien documentados con resultados que son totalmente predecibles debido a la experiencia previa con el grado de cambio que estos sistemas generan. Más bien, tratamos la innovación a gran escala con la cual sólo un pequeño grupo de empresas y de individuos en realidad han tenido experiencia. Estamos abriendo un nuevo camino, forjando nuevos conceptos.

**Tabla 2. Un programa de aprendizaje organizacional para el cambio.**

<b>Área de cambio</b>	<b>Adquirir:</b>	<b>Para:</b>	<b>Mediante programas formales de aprendizaje como:</b>	<b>Y aprendizaje en la acción y participación en acción de equipo para:</b>
<b>Cognoscitiva</b>	<i>Conciencia Conocimiento</i>	<i>Comprender, identificar lo nuevo</i>	<i>Participación en la información</i>	
<b>Afectiva</b>	<i>Compromiso Motivación</i>	<i>Querer encontrar lo nuevo</i>	<i>Talleres</i>	<i>Reconcebir Reformar Realizar Renovar</i>
<b>Comportamental</b>	<i>Habilidades Aptitudes</i>	<i>Explotar lo nuevo</i>	<i>Programas de construcción de habilidades</i>	

Fuente: TASCOT, Don. Paradigmas empresariales

*Funciones del liderazgo.* Así como la esencia del liderazgo no puede reducirse a una serie de atributos personales, tampoco se puede limitar a un grupo de funciones y actividades particulares; pero si es conveniente relacionar algunas de las actividades de los líderes que estarían dispuestos a cambiar efectivamente los derroteros de la organización a que pertenecen.

La función primaria de un líder, es influir en los demás para alcanzar las metas establecidas, es decir, coadyuvar el desarrollo del potencial humano y ayudarlos a

dirigirlos hacia objetivos comunes. Esto presupone la existencia de líderes fuertes que pueden ser malos gerentes cuando sus errores en la planeación hace que el grupo avance por caminos equivocados; por el contrario, puede también existir líderes débiles y ser gerentes eficaces cuando se administra a un grupo de personas que entienden claramente su oficio y tienen un fuerte impulso para trabajar. De todas maneras, para las organizaciones es muy satisfactorio que los buenos gerentes tengan atributos y habilidades de liderazgo sobresalientes. Por fortuna, se ha demostrado que estas cualidades pueden lograrse a través de capacitación en la gerencia, del conocimiento, de la dedicación del entrenamiento, la disciplina y la experiencia laboral.

¿Qué debemos hacer para lograr esta potencialidad?. Según Miguel Angel Cornejo (1995), se debe desarrollar un plan con un objetivo central definido, claro y específico, ser un líder de excelencia en un tiempo específico y comprometernos seriamente a lograrlo. Ser líder está sustentado, más en el contenido de sus sueños, que en una lista de atributos genéticos; ser líder está más en la fuerza de sus ambiciones, que en sus cualidades personales; ser líder está más en su fe inquebrantable, que en clara inteligencia.

Las funciones son las actividades de apoyo al grupo y las relaciones que tienen que desempeñar el líder o alguien más, para que el grupo las lleve a cabo de manera efectiva (James Stoner, 1997)

Una persona que es capaz de desempeñar ambos papeles con éxito, obviamente, podría ser un líder eficaz. Sin embargo, en la práctica un líder puede tener habilidad, el temperamento o el tiempo para jugar un solo papel. Esto no debe significar que el grupo está perdido. Los estudios han encontrado que los grupos más eficaces tienen alguna forma de liderazgo compartido; una persona desempeña la función laboral, mientras otra desempeña las funciones sociales.

No existe un concepto universal entorno a los roles del líder en una organización. Bower y Seashore (1998), han dicho simplemente que “el liderazgo es una función organizacionalmente útil, desempeñada por un miembro de una familia organizacional hacia otro miembro o miembros de la misma familia organizacional”.

✓ Roles clave de los buenos líderes -Valores que el líder puede transmitirle a sus seguidores:

- Amar
- Equidad
- Convicción
- Equidad
- Elocuencia
- Compromiso
- Servir
- Justicia
- Visión
- Credibilidad
- Imaginación
- Energía

- Honradez
- Humor
- Elasticidad
- Imaginación
- Propósito
- Coraje
- Dedicación
- Estar bien Informado
- Integridad
- Innovador
- Persuasión
- Laboriosidad
- Obediencia
- Constancia
- Inspirar
- Compartir
- Sembrar
- Respetar
- Predicar
- Educar
- Motivar
- Intuición
- Empatía
- Consistencia
- Persistencia
- Astucia Política
- Autenticidad
- Paciencia
- Perseverancia
- Coherencia
- Firmeza
- Seguridad
- Sacrificio
- Firmeza
- Lealtad
- Exhortar
- Sinceridad- convicción
- Perspicacia
- Ingenio
- Escuchar
- Responsabilidad
- Encauzar

- Emotividad
- Justicia
- Empatía
- Flexibilidad
- Confianza
- Entrega
- Sensibilidad
- Dignidad

### 3.3 TEORÍAS DE LIDERAZGO

Existen muchas obras escritas sobre las diferentes teorías del liderazgo y gran parte de ellas son algo confusas y contradictorias. El primer esfuerzo sistemático de los psicólogos, sociólogos y otros investigadores de áreas diferentes por entender el liderazgo fue el intento por identificar las características de los líderes. La concepción del liderazgo (*los líderes nacen, no se hacen*) goza todavía de gran aceptación (aunque no entre los investigadores). Para introducirnos por esta "jungla de teorías" consideremos cuatro enfoques que han intentado explicar cómo es un líder efectivo. El primero pretendía encontrar rasgos universales de la personalidad que los líderes tuvieran de más que los no líderes. El segundo buscaba explicar el liderazgo en términos de la conducta que se observaba en una persona. Los dos enfoques se han considerado "salidas en falso" ya que se basaron en una concepción del liderazgo equivocada y simplista. El tercero recurría a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo para conciliar e integrar los múltiples resultados de las investigaciones. En fecha más reciente, la atención ha vuelto los ojos a los rasgos, pero desde otra perspectiva; en la actualidad, los investigadores están tratando de

identificar la serie de rasgos que implícitamente maneja la gente cuando se refiere a un líder. Esta corriente propone que el liderazgo es tanto de estilo (proyectar el aspecto de líder) como de contenido (Robbins2000).

Seguidamente se presentan los elementos más relevantes de estos cuatro enfoques:

**Teoría de los rasgos:** si se tuviera que describir a un líder a partir de las connotaciones generales que presentan los medios de comunicación de hoy, habría que hacer una lista extensa de cualidades como inteligencia, carisma, decisión, entusiasmo, fuerza, valentía, integridad, confianza en uno mismo, y muchas más. Quizá llegaríamos a la conclusión de que los líderes efectivos deben ser en parte niños exploradores y en dos partes Jesucristo. (Robbins, 2000).

Las investigaciones por aislar estos rasgos llegaron a callejones sin salida. Por ejemplo, un conjunto de veinte estudios identificaba casi ochenta rasgos para el liderazgo, pero sólo cinco de esos rasgos eran comunes en cuatro o más investigaciones.

Si las investigaciones pretendían identificar una serie de rasgos que siempre distinguieran a los líderes de los seguidores y a los líderes efectivos de los no efectivos, resulta evidente que podían existir rasgos singulares y consistentes que

se aplicaran a todos los líderes efectivos, sin importar si estaba a cargo de los Hell Angels, el Coro Mormón del Tabernáculo, General Electric, la CIA, el Ku Klan o la Universidad de Harvard (Robbins 2000).

Sin embargo, si las investigaciones pretendían identificar rasgos que estuvieran asociados de manera consistente con el liderazgo, los resultados se pueden interpretar de otra manera. Por ejemplo, seis rasgos de los líderes que suelen faltarle a quienes no lo son serían: *Ambición y energía, afán por dirigir, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimiento del trabajo*. Además, investigaciones recientes ofrecen pruebas sólidas de que las personas que se controlan a sí misma (es decir, que son muy flexibles para ajustar su conducta a diferentes situaciones) tienen muchas más probabilidades de surgir como líderes de un grupo de personas que no se controlan a sí mismas.

Los líderes, como grupo, son un poco más altos, más brillantes, extrovertidos y con mayor seguridad es sí mismos, Sin embargo, millones de personas presentan estos rasgos y la mayor parte de ellos nunca ocuparán una posición de liderazgo. Además, muchos líderes reconocidos no tuvieron ni tienen esos rasgos. (Napoleón (1769-1821), por ejemplo, era de baja estatura y Lincoln (1804-1865) para algunos, era taciturno e introvertido, pero la historia a demostrado que unas de las mejores joyas de la oratoria norteamericana fueron escritas por él). También es posible que la gente se vuelva más asertiva y segura de sí misma una vez que

ocupa un puesto de directivo. Por tanto, esos rasgos pueden ser el resultado de la capacidad de liderazgo, no su causa (Peter Drucker 1996).

De todas las investigaciones realizadas acerca de los rasgos o características de los líderes que logran sus objetivos, la conclusión más promisoría a la que llegó Stogdill (1999) fue que muchas características podrían estar asociadas con un liderazgo exitoso. El perfil de las características del líder varía. En un caso el líder con éxito puede ser autoritario, decisivo y tener confianza en sí mismo. En otros casos, el líder puede ser cooperativo, solidario, elocuente y creativo; por consiguiente, el liderazgo está más determinado por el comportamiento, no por las características personales.

**Teoría de la conducta.** Los investigadores, como no pudieron encontrar “oro” en las minas de los rasgos, se pusieron a explorar las de la conducta, apoyados en que los líderes efectivos tenían algo singular. Por ejemplo, ¿suelen ser más democráticos que autocráticos?

Se tenía la esperanza de que el enfoque de la conducta no sólo ofreciera respuestas más definitivas sobre la naturaleza del liderazgo, sino que, en caso de tener éxito, también produjera implicaciones prácticas muy diferentes a las del enfoque de los rasgos (Robbins 2000).

Si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, habría ofrecido una base para seleccionar a la persona “indicada” para ocupar puestos formales en grupos y organizaciones que encontraran determinantes medulares de la conducta de los líderes, se podría preparar a las personas para que fueran líderes. Las diferencias entre las teorías de los rasgos y las de la conducta, en términos de aplicación, radican en los supuestos básicos.

Además las teorías de los rasgos fueran válidas, entonces el liderazgo sería básicamente innato: *Se tiene o no se tiene*. Por otra parte, si los líderes se identificaran por conductas específicas, entonces sería posible enseñar el liderazgo; se podría diseñar programas que implantaran estos patrones de conducta en las personas que quisieran ser líderes efectivos. Sin duda, este camino resultaba más emocionante, pues significaba que sería posible aumentar la cantidad existente de líderes. Si la preparación funcionara, se podría contar con una cantidad infinita de líderes efectivos. Pero la experiencia ha demostrado que con frecuencia no ocurre de esta manera (Robbins 2000).

Existen cantidades de estudios que abordan los estilos de comportamiento de los líderes. Seguidamente se analizarán los más conocidos: El grupo de la universidad estatal de Ohio y el grupo de la universidad de Michigan.

**Los estudios de la universidad de Ohio.** De la teoría de la conducta, la más amplia y rebatida surgió de investigaciones iniciadas en la Universidad de Ohio a finales de la década de 1940. Estos investigadores pretendían identificar las

dimensiones independientes de la conducta de un líder. Partieron de más de mil dimensiones y, con el tiempo, redujeron la lista a dos categorías que, en esencia, explicaban la mayor parte de la conducta de los líderes, descritas por los subordinados. Los investigadores las llamaron estructura inicial y consideración (Robbins 2000).

La *estructura Inicial* se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol, y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas. Incluye las conductas que pretenden organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. La característica del líder que tiene una gran estructura inicial se podría describir en términos como *“asigna actividades concretas a los miembros del grupo”*, *“espera que existan estándares definidos para el rendimiento laboral”* y *“conceden gran importancia a que se cumpla con la fecha límite”*.

La *consideración* se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de sus sentimientos.

Esta persona manifiesta interés por la comodidad, el bienestar, la posición y la satisfacción de sus seguidores. El líder considerado se puede describir como aquél que ayuda a los subordinados con sus problemas personales, que es amigable y exequible, y que trata a todos los subordinados como si fueran iguales.

Muchas investigaciones basadas en estas definiciones encontraron que los líderes con una gran estructura inicial y consideración (un líder “*muy - muy*”) solían obtener buen rendimiento y satisfacción de los subordinados con más frecuencia que aquellos que tenían poca consideración, estructura inicial, o ambas. Sin embargo, el estilo “*muy - muy*” no siempre produce consecuencias positivas. Por ejemplo, la conducta de un líder con gran estructura inicial provocaba porcentajes más altos de quejas, ausentismo, rotación y porcentaje más bajos de satisfacción laboral en el caso de trabajadores que realizaban actividades rutinarias. Otros estudios encontraron que la gran consideración guardaba una relación negativa con las calificaciones de rendimiento que el superior daba al líder. En resumen, los estudios de la Universidad Estatal de Ohio sugerían que el estilo “*muy - muy*” por regla general producía resultados positivos, pero se encontraron bastantes excepciones como para suponer que la teoría debería incluir también factores situacionales.

***Los estudios de la universidad de Michigan.*** Algunos estudios sobre el liderazgo emprendidos en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, más o menos al mismo tiempo que los de la Universidad Estatal de Ohio, tenían objetivos parecidos: Encontrar características de la conducta de los líderes relacionadas con los parámetros del rendimiento eficaz (Robbins 2000).

El grupo de Michigan también encontró dos dimensiones en la conducta del líder, Llamándolas *líder orientado a los empleados* y *líder orientado a la producción*.

*Líder orientado a los empleados.* Es aquél que se preocupa por las relaciones interpersonales, que se interesa personalmente por las necesidades de sus subordinados y acepta las diferencias individuales de los miembros.

*Líder orientado a la producción.* Es aquél que se preocupa por los aspectos técnicos o laborales del trabajo.

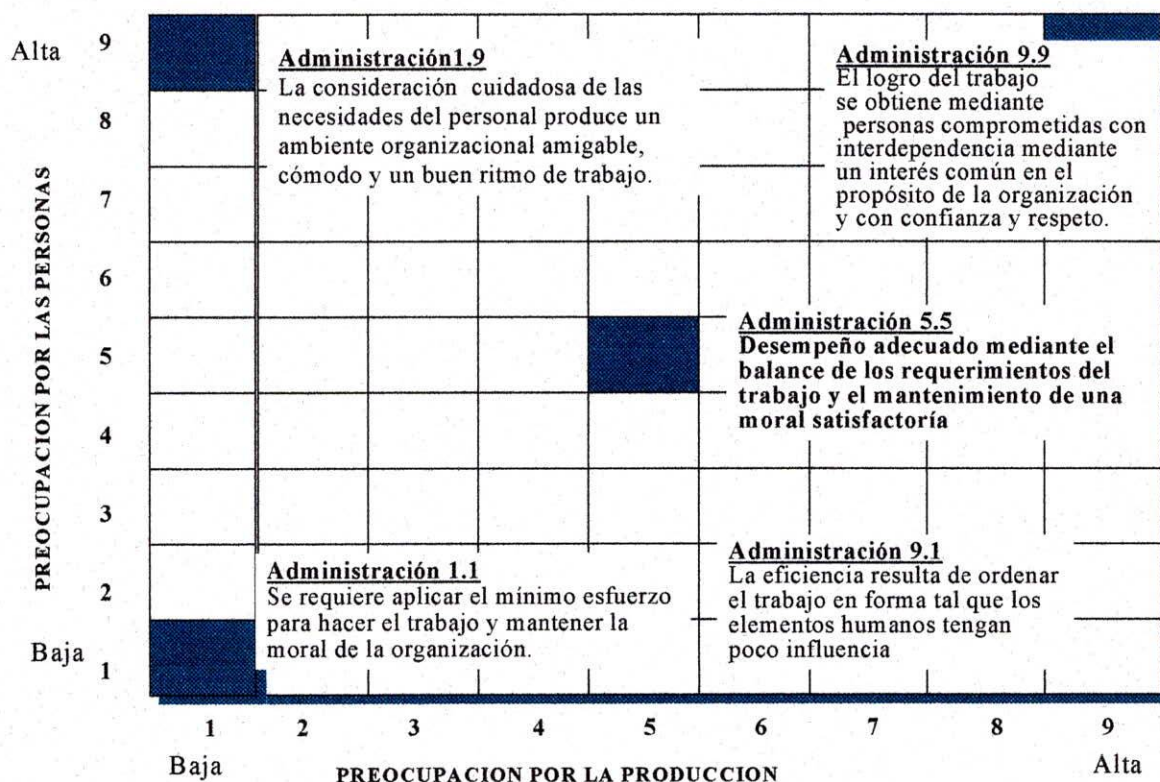
***El Grid Administrativo (Grid Gerencial).*** Como fruto de las investigaciones realizadas Robert Blake y Jaime Mouton volvieron a publicar en 1991 el grid del liderazgo, para lo cual idearon una representación gráfica bidimensional de los estilos de liderazgo. Propusieron un grid gerencial ó administrativo a partir de los estilos que “*se interesaban por las personas*” o “*se interesaban por la producción*”, los cuales, en esencia, representan las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio en cuanto a la consideración o la estructura inicial, o a las dimensiones de la Universidad de Michigan del líder orientado a los empleados y el líder orientado a la producción (Robbins 2000).

El grid contiene nueve posibles posiciones en cada eje, que producen ochenta y una posiciones en las que pueden encuadrarse el estilo del líder, como se puede apreciar en la figura 2.

El grid no muestra los resultados que se producen sino, más bien, los factores dominantes de las ideas del líder para obtener resultados.

De acuerdo con los resultados de Blake y Mouton, los administradores funcionan mejor con un estilo 9,9 que, por ejemplo, un estilo 9,1 (tipo autoridad) o uno 1,9 (tipo country club). Desafortunadamente, el grid sirve más como marco para conceptualizar el estilo de liderazgo que para ofrecer nueva información tangible que aclare el dilema del liderazgo, pues no hay mucha evidencia sustantiva que respalde la conclusión de que un estilo 9,9 es más efectivo para todas las situaciones.

**Figura 2. Representación gráfica de la rejilla o grid administrativo.**



Fuente: BLAKE y MOUTON, tomado de ROBBINS, James. *Comportamiento organizacional*. 1996

En 1957, Douglas McGregor presentó un argumento convincente en el sentido que la mayoría de las acciones gerenciales fluyen directamente de cualquier teoría sobre el comportamiento humano que apoyen a los gerentes. La idea es que la filosofía gerencial controla la práctica. Las prácticas de personal, la toma de decisiones, las prácticas de operación e inclusive el diseño organizacional de la gerencia derivan de las suposiciones sobre el comportamiento humano. (Keith Davis, 1991). *La teoría X y la teoría Y* son un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas, como se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3. Teoría X y teoría Y de Mc Gregor**

<b>TEORÍA X</b>	<b>TEORÍA Y</b>
<b>A la persona típica le disgusta el trabajo y lo evitará en lo posible.</b>	<b>El trabajo es tan natural como el juego o el descanso</b>
<b>La persona típica carece de responsabilidad, tiene poca ambición, busca seguridad por encima de todo.</b>	<b>Las personas por sí mismas no son perezosas. Llegan a tener este hábito a través de la experiencia.</b>
<b>La mayoría de las personas deben estar presionadas, controladas y amenazadas con castigos para hacerlas trabajar.</b>	<b>La gente ejercerá autodirección y el autocontrol en el servicio de objetivos en los cuales ellos están comprometidos.</b>
<b>Con estos supuestos, el papel gerencial es reprimir y controlar empleados</b>	<b>Con estos supuestos el papel gerencial es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a dirigirlo hacia objetivos comunes</b>

Fuente: DAVIS, Keith. Comportamiento Humano, 1991.

**Teoría de las contingencias.** Los estudiosos de los fenómenos del liderazgo tenían cada vez más claro que prever el éxito del líder era algo más complejo que sólo aislar unos cuantos rasgos o conductas preferibles. La imposibilidad de obtener resultados consistentes llevó a tomar en cuenta las influencias situacionales. La relación entre estilo de liderazgo y la eficacia sugería que con la condición a, convendría el estilo X, mientras que el estilo Y sería más conveniente para la condición b, y el estilo Z para la condición c. Pero, ¿cuáles eran las condiciones a, b, c, y demás? Una cosa era decir que la eficacia del líder dependía de la situación y otra muy diferente poder aislar estas condiciones de la situación.

Existen infinidad de estudios que han tratado de aislar los factores situacionales medulares que afectan la eficacia del líder. Por ejemplo, las populares variables moderadoras usadas para las teorías de las contingencias influyen el grado de estructura de la actividad que se establece, la calidad de relaciones entre líder y miembros, la posición de poder del líder, la claridad del rol de los subordinados, las normas del grupo, la información existente, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y su madurez (Robbins 2000).

Algunos esfuerzos por aislar las variables clave situacionales han tenido más éxito que otros y, en consecuencia, han merecido más reconocimiento. Se analizarán algunos de ellos: El modelo de Fiedler, la teoría situacional de Hersey y Blanchard, la teoría del intercambio entre líder y miembros, y los modelos de la trayectoria y el líder - participación.

**El modelo de Fiedler.** El primer modelo general de contingencias para el liderazgo fue creado por Fred Fiedler (1976). El modelo representa un avance respecto a los modelos conductuales del liderazgo al especificar que el desempeño de un grupo depende del estilo de liderazgo y de la naturaleza de la situación en que se presenta el liderazgo. El *modelo de contingencias de Fiedler* propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para inter-actuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder. Fiedler creó un instrumento, que denominó el cuestionario del compañero menos preferido (LPC) que supuestamente mide si una persona está orientada al trabajo o a las relaciones. Es más, aisló tres criterios para la situación (relaciones líder-miembros, estructura de la actividad y posición de poder) que, según él, se puede manejar para propiciar la armonía adecuada para la orientación conductual del líder (Robbins 2000).

En cierto sentido, el modelo de Fiedler es una ramificación de la teoría de los rasgos, pues el cuestionario LPC es, tan sólo, una prueba de conducta psicológica. Sin embargo, Fiedler supera los enfoques de los rasgos y los de la conducta al tratar de aislar las situaciones, de relacionar su medida de la personalidad y su clasificación de las situaciones y, de ahí, prever la eficacia del liderazgo en función de ambas. No obstante lo anterior, esta descripción del modelo de Fiedler es un poco abstracta. (Robbins 2000).

➤ Identificación del estilo de liderazgo Fiedler es de la opinión que un factor clave para el éxito del liderazgo estriba en el estilo de liderazgo básico del individuo. Por tanto, empieza por tratar de averiguar cuál es ese estilo básico. Fiedler creó el cuestionario LPC para tal efecto. Éste contiene dieciséis adjetivos contrarios (como agradable-desagradable-eficiente-ineficiente, abierto-cerrado, comprensivo-hostil). El cuestionario le pide al entrevistado que piense en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido, que describa a la persona con la cual le haya *gustado menos* trabajar, clasificándola con una escala del 1 al 8 en los dieciséis pares de objetivos contrarios. Fiedler piensa que con base en las respuestas dadas en este cuestionario LPC, se puede determinar el estilo básico de liderazgo de la persona. Si el compañero menos preferido es descrito en términos relativamente positivos (calificación alta en el LPC), entonces a la persona le interesan, principalmente, las buenas relaciones personales con este compañero de trabajo. Es decir, si usted describe, en esencia, a la persona con la que menos podría trabajar, usando términos favorables, Fiedler le clasificaría como persona orientada a las relaciones. Por el contrario, si describe al compañero menos preferido en términos relativamente desfavorable (clasificación baja en el LPC), la persona estará interesada, sobre todo, en la productividad y, por tanto, quedaría clasificada como orientada a las actividades. Alrededor del dieciséis por ciento de las personas quedan clasificadas en un rango intermedio. Estas personas no se pueden clasificar como orientadas a las relaciones ni como orientada a las actividades y, por consiguiente, no concuerdan en las previsiones

de la teoría. Así pues, el resto de la explicación se referirá al ochenta y cuatro por ciento que concuerda en el rango alto o en el bajo de las calificaciones del LPC.

Fiedler supone que el estilo de liderazgo de una persona es fijo. Como se verá a continuación, esto es importante porque significa que si una situación requiere un líder orientado a las actividades y la persona que ocupa ese puesto de mando está orientada a las relaciones, entonces habrá que modificar la situación o cambiar de líder con objeto de lograr una eficacia óptima. Fiedler argumenta que el estilo de liderazgo es innato, que ¡no se puede cambiar de estilo para adaptarse a situaciones que cambian!

➤ **Definición de la situación** Una vez determinado el estilo de liderazgo básico del individuo por medio del LPC, se debe integrar al líder con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones contingentes que, según él, definen los factores clave de las situaciones que determinan la eficacia del liderazgo. Se trata de las relaciones líder-miembro, la estructura de las actividades y la posición de poder. Ésta se define así:

**1. Relaciones líder-miembros:** El grado de confianza, fe y respeto que los subordinados depositan en su líder.

**2. Estructura de las actividades:** El grado de procesamiento al que se sujetan los trabajos asignados (es decir, estructurados o no estructurados).

3. Posición de poder: El grado de influencia que tiene el líder en variables de poder como la facultad para contratar, despedir, disciplinar, ascender y conceder aumento salarial.

Por consiguiente, el siguiente paso del modelo de Fiedler consiste en evaluar la situación en términos de estas tres variables de contingencia. Las relaciones líder-miembros son buenas o malas, la estructura de las actividades es mucha o poca y la posición de poder es fuerte o débil.

Fiedler afirma que cuanto mejores sean las relaciones líder-miembros, cuanto más estructurados esté el trabajo y cuanto más fuerte sea la posición de poder, tanta más influencia y control tendrá el líder. Por ejemplo, una situación muy favorable (donde el líder tendría mucho control) podría implicar a un gerente de nómina que es respetado y cuyos subordinados confían en él (buenas relaciones líder-miembros), donde las actividades a realizar (como computación de salarios, emisión de cheques, redacción de informes) son concretas y claras (gran estructura de actividades) y el trabajo ofrece bastante libertad para que recompense o castigue a sus subordinados (posición de poder fuerte). Por otra parte, una situación desfavorable podría corresponder al poco querido presidente de un equipo de voluntarios para reunir fondos. En este puesto, el líder tiene muy poco control. En conjunto, al mezclar las tres variables de contingencia, resultan

ocho situaciones o categorías potencialmente diferentes en las que se podría encontrar un líder.

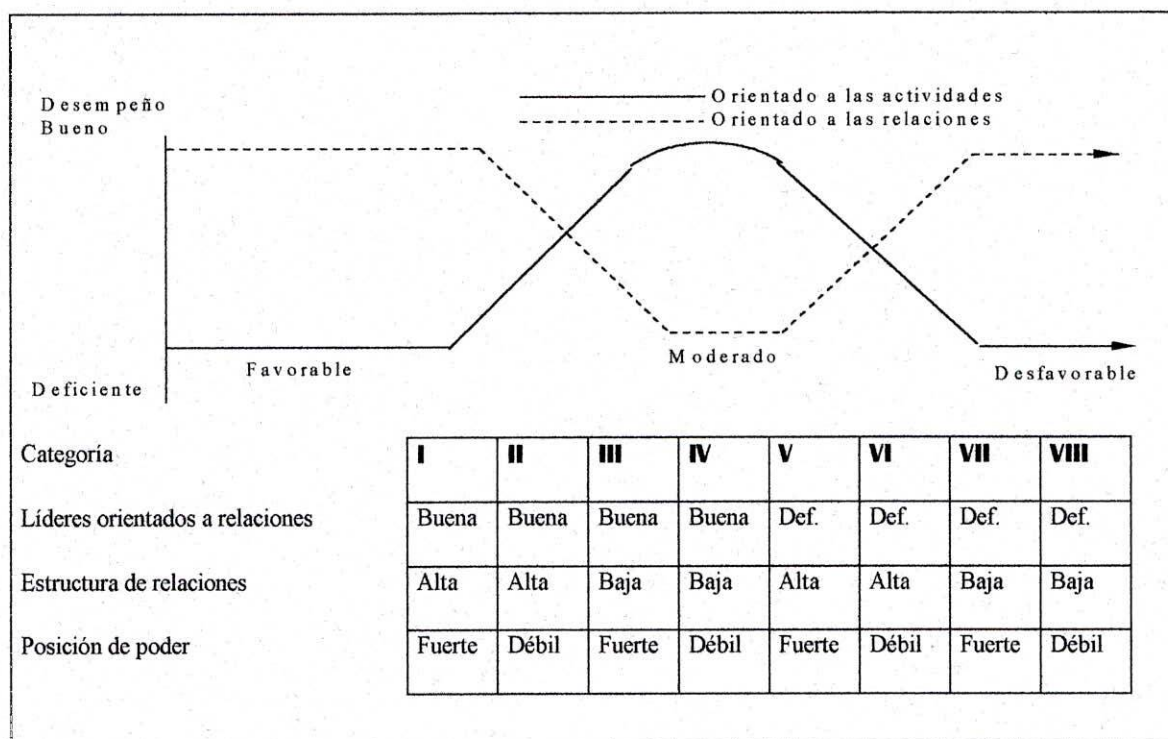
➤ Integración de líderes y situaciones El modelo de Fiedler propone que los datos del LPC del individuo deben integrarse con la definición de las tres variables de contingencias, a efecto de lograr la máxima eficacia del liderazgo. Fiedler, basándose en un estudio que abarcaba más de doscientos grupos y comparaba los estilos de liderazgo orientados a las relaciones con los orientados a las actividades, cuanto a cada una de las ocho categorías de situaciones, llegó a la conclusión de que los líderes orientados a las actividades funcionaban mejor en situaciones que les resultaban *muy favorables* así como en situaciones que les eran muy desfavorables (véase la figura 5), por lo tanto, Fiedler previó que los líderes orientados a las actividades, al estar ante alguna categoría de las situaciones I, II, III, VII u VIII, funcionarían mejor. Sin embargo, los líderes orientados a las relaciones funcionarían mejor ante situaciones ligeramente favorables, de la categoría IV a la VI (Robbins 2000).

¿Como aplicaría los resultados de Fiedler? Tendría que equilibrar a los líderes con las situaciones. Las calificaciones personales del LPC determinarían el tipo de situación en la que éstos serían más aptos. La "situación" se definirían por medio de evaluación de los tres factores de la contingencia de las relaciones entre líder y miembros, estructura de la actividad y poder de la posición. Sin embargo, recuerde que Fiedler considera que el estilo de liderazgo del individuo es fijo. Por tanto, en realidad sólo existen dos caminos para mejorar la eficacia del líder.

En primera instancia, se puede cambiar al líder para que se adapte a la situación; como ocurre en un juego de béisbol, cuando el administrado recurre a la banca y elige a un pitcher derecho o zurdo, dependiendo de las características del bateador. Por ejemplo, si la situación de un grupo merece la calificación de muy desfavorable, pero lo está dirigiendo un administrador orientado a las relaciones, el rendimiento del grupo se podría mejorar cambiando a ese administrador por otro orientado a las actividades. La otra alternativa sería cambiar la situación para que se adapte al líder, lo cual se lograría reestructurando las actividades o aumentando o disminuyendo el poder del líder para controlar factores como aumento de sueldo, ascensos y medidas disciplinarias. Por ejemplo, suponga que un líder orientado a las actividades se encuentra en una situación de categoría IV. Si este líder pudiera aumentar el poder de su posición, entonces operaría en una categoría III y la dualidad del líder-situación sería compatible para lograr el alto rendimiento del grupo.

No es posible suponer que Fiedler ha resuelto todas las dudas ni agotado todas las interrogantes respecto a la eficacia del liderazgo. Un repaso de las investigaciones de laboratorio establecería que el modelo de Fiedler prevé todas las categorías menos la II cuando se revisan los estudios de laboratorio, sin embargo, el análisis de los estudios de campo ofrece evidencia de que el modelo sólo sustenta las categorías II, V, VII y VIII. Por tanto, los resultados difieren, dependiendo del tipo de estudios usados.

**Figura 3. Resultados del modelo de Fiedler.**



*Fuente: FIEDLER, tomado de ROBBINS. Comportamiento organizacional, 2000.*

En términos generales, al revisar los estudios realizados para verificar la validez global del modelo de Fiedler, se encuentra que llegan a una conclusión positiva. Es decir, hay bastante evidencia que sustenta el modelo. No obstante, se necesitaría incluir más variables para que otro modelo pueda contestar algunas de las dudas que perduran. Es más, habría que enfrentar ciertos problemas del LPC y de la aplicación práctica del modelo. Por ejemplo, la lógica del LPC no está muy clara y ciertos estudios han arrojado que las calificaciones que obtienen las contestaciones del LPC no son estables. Asimismo, quienes aplican el cuestionario tienen problemas para determinar las complejas variables

contingentes. En la práctica, muchas veces resulta difícil determinar qué tan buenas son las relaciones entre líder y miembros, qué tan estructurada está la actividad y cuánto poder de posición tiene el líder.

La conclusión es que Fiedler ha realizado una aportación importante para llegar a comprender la eficacia del liderazgo. Su modelo ha sido objeto de muchas controversias y, con toda probabilidad, lo seguirá siendo. Los estudios de campo no llegan a sustentarlo del todo y el modelo podría mejorar si se incluyeran otras variables contingentes. Sin embargo, la obra de Fiedler sigue representando una contribución destacada para la explicación de las contingencias en la eficacia del liderazgo (Robbins 2000).

***Teoría de los recursos cognoscitivos.*** *El modelo de contingencias de Fiedler actualizado.* En fecha reciente, Fiedler y un colaborador, Joe García, reformaron la teoría original del primero, con objeto de incluir “ciertos puntos que se pasaron por alto, pero que deben ser abordados”. En concreto, les interesa explicar el proceso mediante el cual un líder logra que un grupo sea eficaz. Esta nueva formulación de la teoría se llama *teoría de los recursos cognoscitivos*.

Los autores parten de dos supuestos. En primer término, dicen que los líderes inteligentes y competentes formulan mayor cantidad de planes, decisiones y estrategias de acción efectivos que los líderes menos inteligentes y competentes. En segundo, dicen que los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias

por medio de conductas directivas. A continuación Fiedler y García demuestran cómo la tensión y los recursos cognoscitivos, por ejemplo como la experiencia, la antigüedad y la inteligencia, son influencias importantes para un liderazgo eficaz.

La esencia de la nueva teoría se resume en tres previsiones: (1) la inteligencia directiva sólo produce buen rendimiento si está unida a una gran inteligencia, en un entorno donde el líder proporciona apoyo y donde no existe tensión; (2) en situaciones de gran tensión, la experiencia laboral tiene una relación positiva con el rendimiento; y (3) la capacidad intelectual del líder se correlaciona con el rendimiento del grupo en situaciones que el líder percibe como carentes de tensión.

Fiedler y García (1989) admiten que no existen muchos datos que fundamentan la teoría de los recursos cognoscitivos. En fecha reciente, otros investigadores han evaluado la teoría empleando personal alistado en la Fuerza Aérea, sin obtener resultados muy positivos. Sobra decir que se requieren más investigaciones. Sin embargo, dado el impacto que el modelo original de las contingencias de Fiedler tuvo en el comportamiento organizacional, la teoría de los recursos cognoscitivos no se debe destacar tanto por su vínculo con el modelo anterior, como porque incluye la capacidad cognoscitiva del líder como influencia importante para su eficacia. Esta teoría del liderazgo propone que un líder logra que un grupo sea eficaz, realizando planes efectivos, tomando decisiones y formulando estrategias primero y comunicándolas por medio de conductas directivas después.

***Teoría del liderazgo situacional.*** Teoría de las contingencias que gira en torno al grado de madurez que pueden alcanzar los seguidores.

*Teoría situacional de Hersey y Blanchard.* Uno de los modelos de liderazgo más usados es la *teoría del liderazgo situacional* de Paúl Hersey y Ken Blanchard. Se ha usado como instrumento para la capacitación en empresas incluidas las de Fortune, como Bank América, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; además goza de gran aceptación en los servicios militares. Aunque la teoría no ha sido sometida a muchas evaluaciones que constaten su validez, se incluye aquí debido a su gran aceptación y atractivo. También se puede decir en defensa de la teoría, que a estas alturas de su desarrollo es muy temprano para descartarla, tan sólo porque los investigadores no han optado por evaluarla más a fondo (Robbins 2000).

*El liderazgo situacional* es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores. Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez de los líderes a los seguidores y qué se entiende por el término *madurez*?

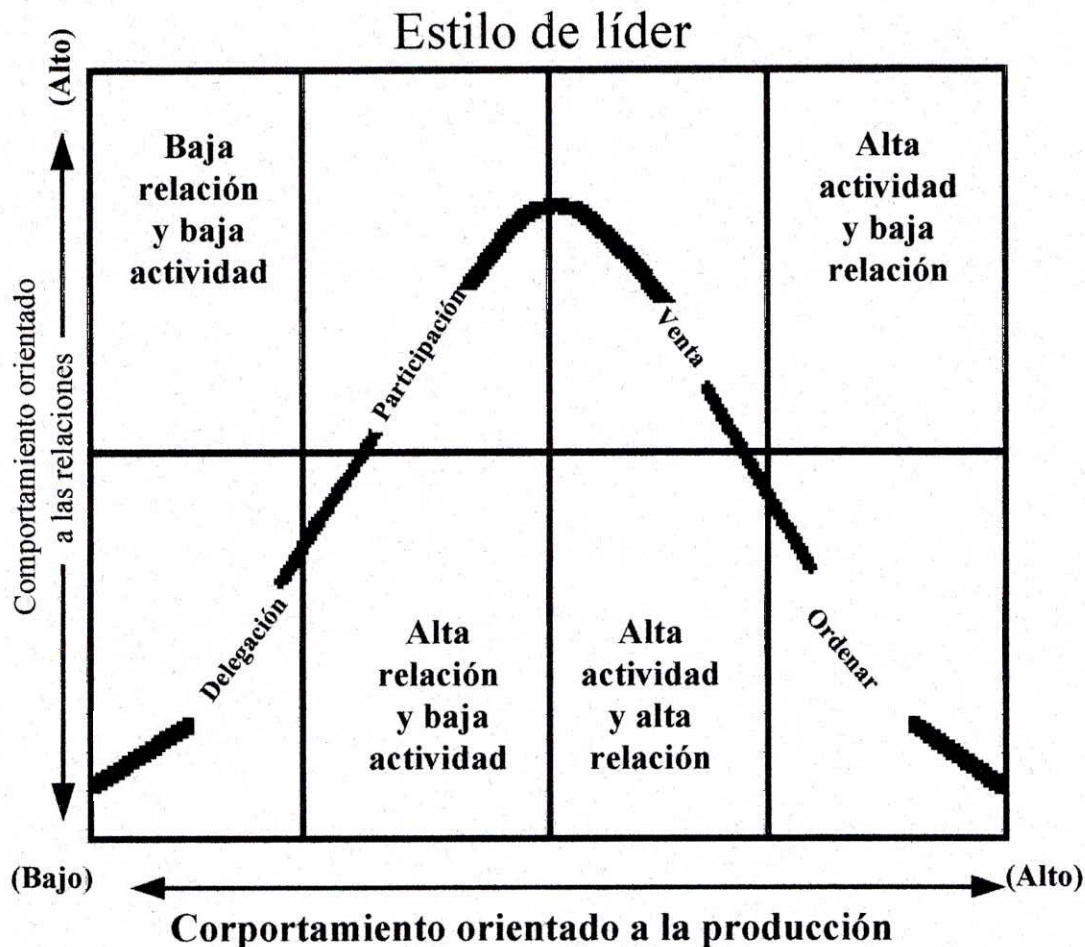
La importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Haga lo que haga el líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores. La mayor parte de las teorías del liderazgo han relegado o pasado por alto esta importante dimensión.

El término *madurez*, según lo definen Hersey y Blanchard, es la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: la madurez laboral y la madurez psicológica. La primera abarca los conocimientos y las habilidades de una persona alrededor del trabajo. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan. La madurez psicológica se refiere a la voluntad o la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca. La figura 6 muestra una representación gráfica del modelo del liderazgo situacional.

El liderazgo situacional recurre a las dos dimensiones del liderazgo que identificó Fiedler: Las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard van un paso más allá y las califican con grados de alto a bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: mandar, persuadir, participar y delegar. Éstos se describen de la manera siguiente:

*Mandar* (mucho para actividades y poco para relaciones). El líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.

Figura 4. Representación gráfica. Modelo del liderazgo situacional.



<b>Maduro</b>	Alta	Moderada	Baja	<b>Inmaduro</b>
	M4	M3	M2	
<b>Madurez de los seguidores</b>				

Fuente: ROBBINS, 2000

*Persuadir* (mucho para actividades y mucho para relaciones). El líder y se comporta como director y proporciona apoyo.

*Participar* (poco para actividades y mucho para relaciones). El líder y el seguidor, de manera conjunta, toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.

*Delegar* (poco para actividades y poco para relaciones). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard es la definición de las cuatro etapas de madurez.

- M1. Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son componentes ni tienen confianza.
- M2. Las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de las responsabilidades apropiadas.
- M3. Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder.
- M4. Las personas pueden y quieren hacer lo que se les pide.

**La teoría del intercambio entre líder y miembros.** Para esta teoría los líderes crean grupos internos, y los subordinados incluidos en los grupos internos obtienen mejores calificaciones en rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior.

La teoría del liderazgo explicada hasta aquí supone, en su mayor parte, que los líderes tratan a todos sus subordinados por igual. Sin embargo, piense un instante en las experiencias que usted ha vivido con grupos. ¿Ha notado que los líderes, con frecuencia, actúan de manera muy diferente ante diferentes subalternos? ¿Ha tenido el líder miembros preferidos de entre los integrantes del grupo? Si su respuesta a estas dos preguntas es afirmativa, entonces usted estará de acuerdo con lo que han observado George Graen y sus colaboradores, que representan el fundamento de la teoría del intercambio entre el líder y los miembros (Robbins 2000).

La teoría del *intercambio entre el líder y los miembros (LMX)* sostiene que los líderes, en razón de la presión del tiempo, establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Estas personas constituyen el grupo interno; son objetos de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales. Los subordinados quedan en el grupo externo; el líder les dedica menos tiempo y menos recompensas de las que él controla, además establece relaciones de superior a subordinado basadas en la interacción formal con la autoridad.

La teoría propone que desde que empieza la interacción del líder con un subordinado específico, el primero clasifica al segundo, implícitamente, como miembro "interno" o "externo" y que esta relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. No se conoce con exactitud cómo decide el líder, quien clasifica dentro de una u otra de estas dos categorías, pero hay evidencias de que los líderes tienen a escoger a los miembros del grupo interno porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, personalidad) compatibles con las suyas o porque son más competentes que los miembros del grupo externo. La teoría LMX prevé que los subordinados del grupo interno obtienen mejores calificaciones en rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior.

En términos generales, las investigaciones realizadas sustentan la teoría LMX. En concreto, la teoría y las investigaciones al respecto proporcionan bastantes pruebas de que los líderes sí establecen diferencias entre los subordinados, que éstas no son nada fortuitas y que el hecho de pertenecer al grupo interno o externo guarda relación con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

**Teoría trayectoria - meta.** Esta teoría sustenta que los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente de satisfacción presente o futura.

En la actualidad, la teoría trayectoria - meta es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, es un modelo de contingencias del liderazgo, basado en elementos medulares de investigaciones realizadas en la Universidad Estatal de Ohio, en cuanto a la estructura inicial y la consideración y a la teoría de las expectativas de la motivación.

La esencia de la teoría es que el líder tiene la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y de ofrecerles la dirección y el apoyo que garanticen que sus metas son compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término "trayectoria - meta" se deriva de considerar que los líderes eficaces establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentran hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilitan el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas.

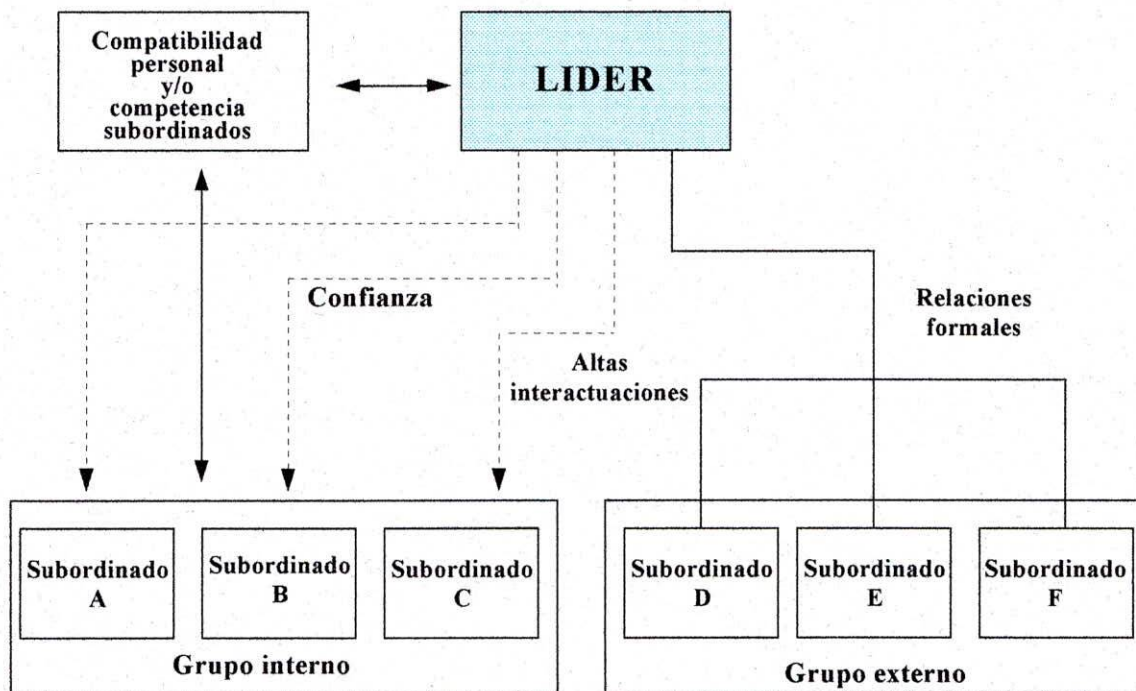
Según la *teoría trayectoria - meta*, los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente inmediata de satisfacción o medio para alcanzar satisfacción a futuro. La conducta del líder será fuente de *motivación* en la medida que (1) logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y (2) ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz.

House, a efecto de comprobar estas afirmaciones, señaló cuatro conductas para el liderazgo. El líder dirige le comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se debe realizar y ofrece lineamientos concretos para realizar las actividades. Este planteamiento es equivalente a la dimensión de la estructura inicial de la Universidad Estatal de Ohio. El líder que apoya es amigable y manifiesta interés por las necesidades de los subordinados. En esencia, esta definición equivale a la dimensión de la consideración de la Universidad Estatal de Ohio. El líder participativo consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias para tomar una decisión. El líder orientado a la realización establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible. House supone que los líderes son flexibles, a diferencias de lo que opina Fiedler de la conducta del líder. La teoría trayectoria - meta implica que un mismo líder, dependiendo de la situación, puede adoptar cualquiera de estas conductas

Como lo ilustra la figura 7, la teoría trayectoria - meta propone dos tipos de variables de situaciones o contingencias que moderan la relación entre conducta y el resultado del liderazgo; las que están en el ambiente, fuera de control del subordinado (estructura de la actividad, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo), y las formas parte de las características personales de subordinado (punto de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores del ambiente determinan el tipo de conducta complementaria que debe observar el líder para que los subordinados alcancen un máximo de resultados, mientras que las

características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder. Por consiguiente, la teoría propone que la conducta de un líder no será efectiva si redunda en contra de las fuentes de la estructura del ambiente o si es incongruente con las características de los subordinados.

**Figura 5. Teoría del intercambio entre líder y miembro.**



Fuente: ROBBINS, Stephen, 2000.

A continuación se presenta algunos ejemplos de supuestos surgidos de la teoría trayectoria - meta:

- ™ El líder dirige obtiene más satisfacción cuando las actividades son ambiguas o difíciles que cuando están muy estructuradas y bien definidas.
- ™ El líder que apoya logra que los empleados rindan más y obtengan mayor satisfacción cuando éstos desempeñan actividades estructuradas.
- ™ Es probable que los subordinados que consideran que tienen mucha capacidad o experiencia perciban al líder dirigente como redundante.
- ™ Cuando más claras y burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, tanto más apoyo debe proporcionar la conducta del líder y tanta menos importancia debe recibir la conducta dirigente.
- ™ El líder dirigente logrará mayor satisfacción de los empleados si existen bastantes conflictos en el grupo.
- ™ Los subordinados con un punto de control interno (aquellos que piensan que controlar su propio destino) se sentirán más satisfechos con un estilo participativo.
- ™ Los subordinados con un punto de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo dirigente.

™ El líder orientado a la realización provocará que los subordinados acaricien más expectativas de que su esfuerzo producirá un buen rendimiento de las actividades es ambigua.

**Liderazgo impulsado por valores.** ¿Qué es lo que hace que una persona haga una cosa u otra? ¿Qué lo induce a escoger un oficio o profesión o una forma de vida o escoger amigos o vivir en determinada región? ¿Con qué parámetros se juzga lo bueno o lo malo? ¿Qué hace a las personas positivas, celosas o egoístas? ¿Qué la induce al delito o a la violencia? ¿Dónde reside la honradez y la dignidad?

Los psicólogos y filósofos ofrecen distintas explicaciones acerca de las actitudes y la conducta de las personas, desde la presencia de la maldad del hombre, *homini homini lupus est* (Hobbes 1588-1679), hasta la contaminante – *corrupción social de la inocencia* (J.J. Rousseau (1712-1778), la mayoría de ellos coinciden en afirmar que los hombres actúan determinados por el grado de conciencia que poseen las personas; entendiendo por conciencia, el sistema de valores que éstas han recibido o construido por sí mismas.

Por otra parte, todos saben que las influencias de la cultura en las personas son enormes. Aun así, dado lo fácilmente que la mayoría de nosotros pensamos de

nuestro modo, la diversidad cultural puede sorprendernos. El sociólogo Ian Robertson (1987), señala: *“Los estadounidenses comen ostiones, pero no caracoles. Los franceses comen caracoles, pero no grillos. Los zulúes comen grillos, pero no pescado. Los judíos comen pescado, pero no cerdo. Los hindúes comen cerdo, pero no res. Los rusos comen res, pero no víboras. Los chinos comen víboras, pero no personas. Los jalé de Nueva Guinea encuentran deliciosas a las personas”*.

Una diferencia cultural penetrante surge de los valores sociales que dan prioridad ya sea al control y logro individual o a los lazos de la solidaridad social. Por lo general, las culturas industrializadas de occidente valoran el individualismo. Le dan prioridad a la confianza en sí mismo y al bienestar personal, más que a la identidad social.

Las culturas asiáticas y del tercer mundo otorgan mayor valor al colectivismo. Dan mayor prioridad a las metas de bienestar de sus grupos. La literatura oriental a menudo celebra a aquellos quienes, a pesar de las tentaciones para la autoindulgencia, recuerdan quienes son y cumplen con su deber social. Sin descontar las diferencias individuales dentro de las culturas, los psicólogos transculturales como Harry Triandis y Richard Brislin (1988) han mostrado la forma en que el individualismo o colectivismo cultural afectan al auto-concepto, las relaciones sociales y la crianza de los hijos.

La cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad. Es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporados en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con su vida (Siliceo 1999).

En toda cultura, entendida como un sistema que integra y organiza múltiples partes y aspectos, destacan dos grandes ámbitos de suma importancia:

1. *La cosmovisión* es la comprensión e interpretación del mundo, de la vida y de las cosas externas al hombre que cada cultura entrega a sus miembros. La cosmovisión viene a ser la parte más teórica de la cultura, su peculiar teoría sobre lo que es el mundo, el hombre y los dioses. Toda cultura tiene su cosmovisión.

2. *El ethos* es el tono vital, el estilo y el talante de la vida de un pueblo. No es la ética, pero ésta es parte del *ethos*. Éste incluye las actitudes, motivaciones, convicciones y los valores. Si la cosmovisión refleja cómo piensa un pueblo, *el ethos* expresa el modo como vive y los principios que rigen las relaciones entre grupos y personas.

Despojados de sus conexiones sociales (separados de su familia, amigos y el grupo de trabajo), los individualistas conservan su identidad, su sentido de "yo".

Por tanto, los individualistas se sienten libres de dejar trabajos, hogares, iglesias, y familias numerosas en busca de mejores oportunidades para sí mismos. Para los colectivistas, las redes sociales les proporcionan apoyo y les ayudan a definir quién es uno. Tienen menos relaciones, pero éstas son más profundas y estables.

¿Entonces que es el valor? He aquí una cuestión difícil de resolver. Algunos autores como R. H. Lotzse (1817-1881), filósofo alemán, consideran que los valores constituyen una región de objetos completamente diferentes de los que había establecido la ontología tradicional. Una de las razones por las que se dice que el valor no se puede definir es por que se equipara a nociones metafísicas y tan generales como el *ser*, *la esencia*, *la existencia*, etcétera.

Los valores pueden ser estudiados desde cualquiera de las de las ciencias del comportamiento: la sociología, la sicología, la ética, el derecho, la criminalística, etc. En todos los casos, se trata de consideraciones en torno a propuestas del comportamiento ideal reconocido y sancionado por la comunidad (Siliceo, 1999).

Según los subjetivistas, los valores son aprehensiones individuales, singulares. El valor es un estado psíquico, subjetivo, una vivencia personal.

Según los objetivistas, los valores son entidades que existen idealmente, como objetos supraempíricos, intemporales, inmutables y absolutos.

Los valores son entonces, estándares de conducta. Son categorías que implican una forma de pensar, actuar y hablar de forma diferente. Los seres humanos tienen valores y estos son diferentes.

Los valores constituyen las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo opuesto o inverso de conducta o estado final de la existencia. Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable.

Los valores son aquellas concepciones prácticas (y normativas) heredadas o, si es el caso, innovadas por las generaciones presentes, en las cuales la sabiduría colectiva descubre que se juegan los aspectos más fundamentales de su sobrevivencia física y de su desarrollo humano, de su seguridad presente y de su voluntad de trascender al tiempo mediante sus sucesores. En este sentido, se puede decir que toda cultura es un valor, pero no todo en la cultura forma parte de la escala de valores. Los valores sólo identifican y reproducen aptitudes y concepciones que se encuentran en los cimientos mismos de la dinámica cultural y de la vida social (Siliceo, 1999)

Los valores forman parte de los objetos, acciones y actitudes que el ser humano persigue por considerarlos valiosos: la salud, la riqueza, el poder, el amor, la

virtud, la belleza, la inteligencia, la cultura. En fin todo aquello que en determinado momento necesitamos.

Los valores identifican y refuerzan, mediante propuestas socioculturalmente coactivas de comportamiento, las áreas importantes del tejido cultural, de cuyo buen funcionamiento depende la supervivencia y el logro de los fines del grupo.

Los valores son importantes para el estudio del liderazgo, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y las motivaciones, y porque influyen en nuestras percepciones (Siliceo 1999).

Las personas ingresan a una organización o establecen una relación con nociones preconcebidas de lo que “*debe*” y lo que “*no debe*” hacerse.

La organización debe ser coherente en la práctica de sus valores. Un problema es que se piensa una cosa, se dice otra cosa y se práctica otra cosa. Divorciado de la moral, el liderazgo se reduce a una mera técnica de la gestión empresarial y de la actividad política (Siliceo 1999).

Los valores deben sostenerse en tiempos difíciles, por que ésta es su mayor prueba de fuego, de lo contrario, no son valores sino lemas de moda. Los valores emanan de los líderes o éstos los descubren en sus seguidores y los implementan (Siliceo 1999).

Los valores influyen generalmente en las actitudes y el comportamiento. Cualquier organización que ande por el camino del éxito, ya sea una empresa, una comunidad o un país debe tener altos valores compartidos. Tales valores han de ser considerados como propios, no sólo por la inmensa mayoría de la organización, sino por todos sus miembros; y es aquí donde empieza la difícil labor del liderazgo: instilar esos valores mediante la persuasión y exhortación consistente en elevar a sus seguidores a un nivel de mayor conciencia, motivación y compromiso, y concebir a la misión del liderazgo como un modo para implementar en el futuro en beneficio de los grupos con que se identifica y definen en términos de las más amplias metas y de los niveles de moralidad más altos que sean posibles (Siliceo 1999).

Confianza, honestidad e integridad son cualidades, excepcionalmente, importantes porque afectan intensamente a los seguidores. La mayoría de los individuos necesitan confiar en otras personas, particularmente es sus jefes.

La moral se ocupa de juzgar los valores, en virtud a que todo en la vida está impregnado de valores. Los valores -aun los malos- nos guían en las tomas de decisiones y en el tipo de decisiones (Siliceo 1999).

Tom Peters y Bob Waterman (1985) están en lo correcto cuando afirman – *“El verdadero liderazgo es el de administrar los valores de una organización”*. Todo liderazgo está inculcado por valores. Todo liderazgo tiene, también, un sesgo ideológico o se deriva de una determinada postura filosófica que, una vez

analizada, puede resultar moralmente aceptable. Todos los líderes tienen un programa, convicciones, propuestas, valores, ideas y cuestiones que por lo menos desean “poner sobre la mesa” y los seguidores resultan evidentes sólo cuando algo importante está en juego (Siliceo 1999).

El filósofo francés Jean Paul Sarte (1905-1980) sostenía que, por definición, somos criaturas morales dado que estamos “condenados” por nuestra existencia colectiva a elegir permanentemente entre diversas opciones. Acerca de lo que “deberíamos” hacer para con los otros.. La ética, es ante todo, una acción colectiva, comunitaria, no se produce en el aislamiento. La ética es el intento por determinar cuáles son los derechos y obligaciones que tenemos y que compartimos con los demás.

Una parte significativa de nuestros valores está determinada genéticamente. El resto es atribuible a factores como la cultura, los preceptos de los padres, maestros, amigos y otras influencias ambientales. Los valores que sostenemos se establecen durante nuestros primeros años de vida. Muchas de nuestras primeras ideas acerca de lo que es correcto e incorrecto, probablemente, se formularon a partir de los puntos de vista expresados por nuestros padres; si regresamos a nuestros primeros puntos de vista sobre temas como la educación, el sexo y la política, en su mayor parte eran los mismos que expresaban nuestros padres (la sabiduría popular: hijo de tigre sale pintado). En la medida que crecemos y nos exponemos a otros sistemas de valores, empiezan a modificarse algunos. Los

valores conforman la cultura corporativa. Las organizaciones y las personas deben ser coherentes en la práctica de sus valores (Siliceo 1999).

#### 4. DISCUSIÓN

Bien es cierto que ninguna organización puede triunfar sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros, por ello resulta de vital importancia que el liderazgo que se implemente dentro de las organizaciones de la salud debe dinamizar, estimular y motivar a las personas en la contribución a los objetivos estratégicos. Más de un centenar de tratadistas contemporáneos han insistido, a través de sus diferentes bet seller, que el liderazgo es el nervio, alma y corazón de la actividad empresarial. De allí que los diversos estilos que se adopten, la forma como se motiva, como se comunica y de como se desarrolla el trabajo incide de manera decidida sobre el valor que se le agrega al producto o servicio y en la forma de mejorar las competencias directivas en las instituciones de salud.

También es cierto que diversos investigadores como Maslow, McClelland, Mc Gregor Douglas, entre otros, han tratado de demostrar la motivación desde puntos de vista acorde con las condiciones socioeconómicas del entorno imperante donde se encuentran inmersos; pero los resultados encontrados por estos investigadores, a pesar de tener un inmenso valor científico y práctico, no han resuelto del todo, muchas dudas que aun hoy persisten, lo que demanda la necesidad de seguir profundizando alrededor de ello en virtud a que la motivación es un elemento catalizador para alcanzar los resultados.

La globalización y la competitividad, las relaciones en el trabajo, las maneras de producir, las demandas sociales, la extinción progresiva del trabajo, los cambios en la geopolítica, la preocupación por la seguridad nacional amenazada por el terrorismo y, otras discontinuidades emergentes demandan la necesidad de enfrentar paradigmas y desarrollar y exhibir en las organizaciones un liderazgo totalmente renovado que responda a las necesidades y expectativas del medio. Por lo que el liderazgo actual tiene que ir de la mano con la gerencia moderna para dar respuesta a diversos problemas organizacionales, como es, sortear los riesgos de caminos desconocidos y de dirigir en forma decidida y con éxito; por lo que es necesario que las organizaciones de la salud se transformen con efectividad. Estas recomendaciones son el ABC de los expertos de la administración al dar sus recomendaciones a los gerentes.

El liderazgo para las organizaciones de la salud requiere de personas que asuman unos estilos adecuados, los impulsen, los defiendan, sean coherentes y responsables con ellos. Lograr que el personal se sienta contento con el trabajo realizado es uno de los puntos claves del liderazgo de salud moderno, porque es a través del trabajo que se complace a los clientes y se le agrega valor al producto o servicio que se brinda en las empresas orientadas al a salud humana.

El líder de la salud de hoy debe mostrar un amplio conocimiento de la realidad y pensar de manera intuitiva y responsable para pronunciarse sobre hechos,

inclusive, para los que no se está preparado. El liderazgo actual no se adquiere al ascender a un cargo de mayor jerarquía, tampoco es rango, título o distinción, es el resultado de un sinnúmero de características y habilidades que se adquieren a través de la experiencia y la formación. Sobre esta particularidad han insistido de forma reiterada Drucker, Nolan, Toffler y Naisbit, por sólo citar algunos de los más sobresalientes escritores contemporáneos; escritores éstos, que todas aquellas personas que se dedican a liderar empresas de la salud deben leer para aprovechar sus experiencias y conocimientos.

Como el liderazgo demanda una serie de atributos personales que deben aprenderse, entre los que sobresalen la capacidad para comunicar sus visión, expresar su compromiso, la capacidad de trabajar en equipo, de entusiasmar y transformar a sus seguidores, ser un arquitecto social; luego entonces, las instituciones de la salud están en la imperiosa necesidad de identificarse e impulsar estos procesos renovados para competir con propiedad en el medio.

La capacidad de visualización del líder es el eje fundamental de todo liderazgo de transformación. La clave para lograr una visualización que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización de la salud es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visualización personal que de sentido a la vida y a su trabajo.

La literatura sobre las teorías del liderazgo es abundante y, muchas veces confusa y contradictoria lo que, en ocasiones, cuando uno penetra en ella siente la percepción de ingresar a una jungla de conocimientos. Diversos investigadores han tratado de demostrar el liderazgo desde sus puntos de vista, pero desafortunadamente han sido “salidas en falso”, con base en un concepto erróneo y demasiado simplificado del liderazgo. Lo único verdaderamente cierto es que el liderazgo puede aprenderse, es más, debe aprenderse. Con base en estos hechos, los investigadores están tratando ahora de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a una persona como líder. Esta línea de pensamiento propone que el liderazgo es tanto una forma o estilo. Por todo lo anterior, han existido enormes contribuciones, a pesar de sus limitaciones.

En síntesis, los líderes de la salud deben inspirar y conducir la formación de nuevas culturas y valores. Igualmente, deben generar modelos de productividad, servicio y competitividad que respondan a las necesidades de los clientes y la dinámica de los mercados y propicie un futuro sustentable.

## 5. CONCLUSIONES

- Las organizaciones de la salud, para triunfar, necesitan de un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros; para ello se requiere impulsar un liderazgo de la mano de la gerencia moderna que de respuesta a los diversos problemas de las organizaciones de la salud.
  
- La motivación de las personas que pertenecen a una organización de la salud es un rol fundamental que debe cumplir el liderazgo dentro de las estrategias organizacionales porque se convierte en un catalizador eficaz para alcanzar los resultados.
  
- El liderazgo actual no se adquiere al ascender a un cargo de mayor jerarquía, tampoco es rango, título o distinción, es el resultado de un sinnúmero de características y habilidades que se adquieren a través de la experiencia y la formación y las empresas de la salud deben fomentarlo.
  
- Los líderes de la salud desempeñan diversos roles dentro de la organización, los cuales cambian en virtud de las circunstancias impuestas por el entorno.
  
- El liderazgo para las organizaciones de la salud demanda una serie de atributos personales que deben aprenderse, entre los sobresales la capacidad

para comunicar la visión, expresar el compromiso, trabajar en equipo, entusiasmar, transformar a sus seguidores, en fin, ser un arquitecto social.

- El liderazgo de la salud requiere de personas que asuman unos roles decididos, los impulsen, los defiendan, sean coherentes y responsables con ellos.
  
- Los líderes de la salud deben inspirar y conducir la formación de nuevas culturas y valores, generar modelos de productividad, servicio y competitividad que respondan a las necesidades de los clientes y la dinámica de los mercados y propicie un futuro sustentable.

## 6. RECOMENDACIONES

- Las organizaciones de la salud, para cumplir con sus objetivos sociales, requieren impulsar el compromiso a través de un liderazgo eficaz que promueva la motivación de sus miembros.
  
- Los nuevos roles que desempeña el liderazgo moderno en las empresas de salud deben aprenderse mediante un proceso de educación y capacitación que genere equipos de trabajo y agentes de cambio.
  
- Los líderes de la salud deben promover la formación de nuevas culturas y la sensibilización y comunicación de nuevos valores que generen compromiso, modelos de productividad, de servicio y de competitividad en respuestas a las necesidades sociales.
  
- Es importante impulsar estudios prácticos que permitan precisar, en mayor grado, los roles del liderazgo en las instituciones de la salud en Colombia.

## BIBLIOGRAFÍA

AULETA, Ken. The Art of Corporate Success. Edit. Penguin New York. 1983.

BASS, Bernard. Stogdil's Handbook of Leadership. Edit. Free Press. New York. 1981.

BAPARACCO, Joseph y ELL WORTH. El Liderazgo y la Lucha por la Integridad. Edit. Norma. Bogotá. 1994.

BENNIS, Warren y NANUS, Burt. Líderes: Las cuatro claves del Liderazgo Eficaz. Edit Norma. Bogotá. 1985.

BERRY, Thomas. Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total. Edit. Mc Graw Hill, Bogotá. 1997.

BOWER, Joseph. L. Oficio y Arte de la Gerencia. Edit. Norma, 2° edic. Bogotá. 1997.

BOXWEL, Robert J. Benchmarking. Para Competir con ventaja. Edit Mc Graw Hill. Bogotá. 1995.

BOTERO, Silvio. Como Formar Líderes. Edit. San Pablo 5°dic, Bogotá. 1995.

BROWN W, Steven. Errores Fatales en que Incurren los Gerentes. Edit. Norma, Bogotá. 1989.

COLLINS Y PORRAS. Empresas que perduran, edit Vergara, Méjico, 1977.

CORTADA, James. Management del nuevo siglo. Edit Prentice Hall. Buenos Aires. 2001.

BURNS, James Mc Gregor. Leadership. Edit Harper & Row. New York. 1978.

COOPER, Roberte y SAWAF, Ayman. La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Edit. Norma. Bogotá. 1998.

COVEY, Stephen. El Liderazgo Centrado en Principios. Edit. Paidós. Barcelona. 1993.

CROSBY, Phill. Quality without Tears. Edit. A Plume Book. New York. 1984.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Edit MC Graw Hill 4a Edición, Bogotá. 1995.

IBID. Administración de recursos humanos. Edit. Mc Graw Hill 5ª Edición. Bogotá.  
2000

DAFT, Richard y STEERS, Richard. Organización. El comportamiento del individuo y de los grupos. Edit. Limusa. México, 1986.

DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit. Mc Graw Hill, 8a Edición, México. 1997.

DE BEAS, Antonio M. Organización y Administración de Empresas. Edit. Mc. Graw Hill, Santafé de Bogotá. 1993.

DEMING, Edward. Calidad, Productividad y Competitividad. Edit. Díaz de Santos. Madrid.

DONALD, Philips .Liderazgo, Estrategias para Tiempos Difíciles. Edit Deusto, Bilbao. 1995.

DRUCKER Foundation. El Líder del Futuro. Edit. Planeta. Bogotá. 1996.

DRUCKER, Peter. Gerencia Para el Futuro. Edit. Norma, Bogotá. 1993.

DRUCKER, Peter. La sociedad postcapitalista. Edit Norma. Bogotá. 1997.

D'SOUZA, Anthony. Liderazgo Efectivo. Edit Paulinas. Bogotá. 1996.

ERTEL, Danny. Negociación 2000. Edit Mc Graw Hill. Bogotá. 1996.

ETHIO, Jorge. La empresa competitiva Edit. Mc Graw Hill. Santiago de Chile. 1996.

FROM, Erich. El arte de amar. Edit. Paidós. Méjico. 1994.

GANDHI, Mohandas K. An autobiography: the story of my experiments with truth. Trad Mahadev Desai, Boston, 1957.

GILBREATH, Robert. La Estrategia del Cambio. Edit. Mc Graw Hill. Bogotá. 1989.

GOLEMAN, David. La inteligencia emocional. Edit. Vergara. Méjico. 1998.

GÓMEZ, Luis y cols. Gestión de recursos humanos. Madrid. Prentice Hall. 1997.

HALL, Richard H. Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados. Editorial PHH, México. 1996.

HARRIS, Jeff. Administración de recursos humanos. Méjico. Limusa. 2000.

HARMAN, Willis. Creative Work: The Constructive Role of Business in a Transforming Society. Knowledge Systems inc. Indianapolis.1990.

HILL, Charles. Administración Estratégica. Edit Mc graw Hill. Bogotá. 1999.

HENDRICKS, Gay y LUDEMAN, Kate. La nueva mística empresarial. Edit. Urano, Barcelona.1999.

HOROVITZ, Jacques. Los siete secretos del servicio al cliente. Edit Prentice Hall. Madrid. 2000.

JAAP, Tom. Desarrollo del Liderazgo. Edit Legis. Bogotá. 1990.

JARILLO, Carlos. Dirección Estratégica. Edit Mc Graw Hill. Madrid. 1992.

JOINER, Brian. Gerencia de la 4ta Generación. Edit. Mc Graw Hill, México. 1995.

KATZ, Daniel y KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. Edit. Trillas. Méjico. 1983.

KIMBLE, Gregory. Fundamentos de psicología general. Méjico. Limusa.1992.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz. Administración Una Perspectiva Global. Editorial Mc.Graw Hill. México. 1994.

KOTER, John. El factor liderazgo. Editorial Díaz de Santos S. A. Madrid. 1990.

KELLY, Robert. Líderes y Seguidores. Editorial Mc Graw Hill. México. 1992.

LEWIN, kurt. Campo teórico de las ciencias sociales. & Row. New York. 1951.

MC GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Edit Mg Graw Hill. Bogotá.1997.

MAC GHREGOR BURNS, James. Leadership, Harper& Row. Nueva York. 1978.

MATAMALA, Ricardo Administración por Políticas. KARI, Hoshin. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 1996.

NAISBITT, John. Megatrends. Editorial Warner Books. Nueva York. 1982.

O'TOOLE, James. El liderazgo del Cambio Edit. PHH. México. 1996.

PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. En busca de la excelencia. Círculo de Lectores, Santa fe de Bogotá. 1985.

PHILLIPS, Donald. Liderazgo, Estrategias para Tiempos Dificiles. Deusto. Bilbao. 1995.

PLATÓN. Diálogos. Edit Panamericana. Bogotá 1999.

PRITCHORD, Beckard. Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total. Edit Norma. Barcelona. 1993.

QUIGLEY, Joseph V. Visión . Editorial Mc. Graw Hill, Bogotá. 1996.

ROA SUAREZ, Hernando. El Liderazgo Político Edit Guadalupe. Bogotá. 1991

ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edit. PHH 7° Editorial México, 1996.

IBID. Administración Edit. PHH 5° Editorial Méjico. 1996.

RODRIGUEZ Joaquín. Teoría de la Administración Aplicada a la Educación. Editorial Ecasa. Méjico. 1996.

SCHEIN, Edgar. La cultura Empresarial y el Liderazgo. Editorial Plaza y Janes. Madrid. 19988.

SENGE, Peter. La quinta disciplina. Edit Garnica. Barcelona. 1993.

SILICEO, Alfonso. Líderes para el siglo XXI. Edit. Mc Graw Hill. México.1998.

SILICEO, Alfonso Y col. Liderazgo valores y cultura organizacional. Edit. Mc Graw Hill. México.1999.

SPENDOLINI Michael. Benchmarking. Editorial Norma. Bogotá. 1992.

TASCOTT Don. La economía digital. Editorial McGraw Hill. Bogotá. 1996.

IBID. Paradigmas empresariales. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1995.

THORNE Paul. El Nuevo Gerente General. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1993.

TOFFLER, Alvin. El cambio de poder. Editorial Plaza & Janes. Barcelona. 1990

TOFFLER, Alvin. El shock del futuro, Editorial FCE, Méjico. 1972.

WEBER, Max. From Max Weber. Comp. Hans Gerth y C. Wright mills. Nueva york, 1973.

ZALEZNIK Abraham. Human Dilemmas of Leadership. Editorial Harper & Row. New York. 1966.