

INDICE

Introducción	... página 1
I Una palabra en busca de significado	... página 3
Dos Corrientes para un Mismo Fenómeno	... página 6
Estilos de Liderazgo	... página 15
Organizaciones, Empresa y Contexto	... página 18
II Más propuestas para el liderazgo	... página 26
El Modelo Tavistock	... página 28
Liderazgo, Participación y Toma de Decisiones	... página 35
La Inteligencia Emocional	... página 44
Una Mirada Fresca y Cercana	... página 53
Conclusión	... página 58
Bibliografía	... página 63

INTRODUCCION

Liderazgo se ha convertido en un concepto genérico y ambiguo. La explosión y el vertiginoso crecimiento del saber administrativo durante el último siglo ha llevado a una sobreutilización de ciertos términos. Hoy nos encontramos con que un fenómeno descrito en una sola palabra es utilizado para definir y representar a una infinidad de relaciones y de personalidades muy dispares. Ante esta problemática surge, inevitable, la pregunta por la validez y la utilidad del término liderazgo para comprender los comportamientos organizacionales .

Comencé este trabajo con el ambicioso propósito de realizar una comparación de los abordajes al liderazgo propuesto por corrientes diversas, con la finalidad de enriquecer y ampliar mis estudios. Fue durante el transcurso de la investigación que comenzó a virar, lentamente, mi interés. Ante la imposibilidad de encontrar una sólida base, un referente, una acepción consesuada como punto de partida para comprender y definir al liderazgo, me vi obligada a deshacer un camino que creía andado.

¿Que es el liderazgo?. La búsqueda de la respuesta a esta pregunta, inesperada en un primer momento, ha marcado el curso del trabajo. No me he olvidado del desafío planteado originalmente, pero el abordaje del mismo excede los límites propuestos. Creo que nuestro acceso al conocimiento no es lineal y uniforme, y que a veces es preciso retroceder unos pasos para poder continuar nuestro avance.

La tesina es un reflejo de mis inquietudes. Comienza con la revisión de ciertas definiciones y propuestas sobre liderazgo de autores variados. Encuentro que podemos hablar de tres tipos de liderazgo, de masas, liderazgo formal dentro de una organización y liderazgo situacional en un equipo de trabajo. Considero que el estudio del liderazgo de masas excede tanto mis posibilidades como mis intereses, es por ello que me centraré en el estudio de los dos últimos. Estableceré el marco de referencia en el cual nos sostenemos, definiendo la concepción de empresa, organización, equipo de

trabajo, y el contexto en el cual operan. En la búsqueda de un camino, o la conjunción de varios, que nos permita un mejor abordaje del fenómeno, me volcamos al estudio del poder, los mecanismos de asunción y adjudicación de roles, y las emociones como condicionantes de los diversos actores intervinientes.

¿Por qué liderazgo?. Buscamos poder entender algunos de los fenómenos organizacionales y los comportamientos humanos dentro de las empresas. El hombre es un ser social que ha creado para sí instituciones y organizaciones perfectibles. Sólo a través del conocimiento podremos comprender, y reflexionar, acerca de lo que queremos para nosotros como sociedad. Es mi intención contribuir a la transformación gradual de nuestras organizaciones en "Organizaciones vivibles", ámbitos más sanos para el devenir laboral cotidiano. El liderazgo me ha parecido uno de los fenómenos claves, y todavía demasiado ambiguo.

I

UNA PALABRA EN BUSCA DE SIGNIFICADO

Si pudiera hacer existir un principio para este trabajo, lo inventaría como el momento en que comencé a pensar el liderazgo, o mejor dicho, el momento en que comencé a dudar el liderazgo. ¿Qué es el liderazgo?

“Algunos afirman que deriva automáticamente del poder. Otros dicen que es un mero mecanismo, una comprensión profunda de la naturaleza de las organizaciones. Algunos sostienen que los líderes son innatos, mientras otros aducen que se pueden hacer, y de acuerdo con la teoría del microondas, se hacen instantáneamente. Entra un Sr. Promedio y sale otro Sr. Líder en sesenta segundos.” Warren Bennis (2000)

Con la sola mención de la palabra liderazgo, surge el líder. Estas cinco letras nos traen imágenes y recuerdos de personas muy variadas, algunas mundialmente conocidas como Adolf Hitler, otras más cercanos y hasta podría decirse personales, como aquél amigo a quien seguimos en algún viaje. Y es cierto, lo primero en lo que pensamos es en personas. Un grupo de gente, grande o pequeño, que tiene una particular forma de relacionarse. Mezclado entre ellas, hay alguien que, circunstancialmente es diferente. Puede resaltar, convertirse en la figura clave del grupo para ese momento, o moverse imperceptiblemente, casi sin ser notado.

“Por parafrasear a Lao – Tzu, el mal líder es aquél a quien la gente desprecia. El buen líder aquél a quien la gente alaba. El gran líder logra que el pueblo diga: lo hicimos nosotros”. Peter Senge (1996)

Para la Real Academia Española líder es quien conduce o dirige. Tenemos pues a nuestro líder conduciendo al grupo, ¿hacia dónde?. Es necesario un objetivo que se quiera alcanzar, ambicioso o pequeño, en torno al cual se agrupen las personas. Y es en la búsqueda de esta finalidad, que

el líder asiste al grupo. Y al decir asistencia, recuerdo una corriente cristiana, que habla del liderazgo como servicio:

“El liderazgo es servicio, en el sentido de que trata de satisfacer las necesidades de la otra persona o del grupo a través del desempeño de las funciones necesarias. [...] El liderazgo está atento a las necesidades del grupo.” Charles L. Keating (1982)

Estamos hablando del liderazgo como un proceso, una forma de relación entre dos o más personas, o incluso la representación mental que uno construye de sí, del otro, y de la relación. Creo que sería interesante indagar en la pluralidad de factores que hacen que el líder sea reconocido como tal, o que el liderazgo sea adjudicado a cierta persona. Son muchos los sentimientos y expectativas que se depositan en un tercero: ya sea por ciertas características de su personalidad, por sus conocimientos, capacidades o habilidades, por ciertas condiciones del momento, lugar y situación, o simplemente porque éste se encuentre dispuesto a asumirlos. O porque se tiene confianza en él.

De alguna forma, podríamos decir que se deposita en el líder la esperanza. De lograr algo, llegar a alguna parte, crecer, aprender. La esperanza como representación de la posibilidad de acortar la brecha entre el presente (lo que se tiene) y el futuro deseado (aquello que se ansía).

“El liderazgo es una serie de cosas. Es la paciente y a menudo trabajosa construcción de una alianza [...] Es ser el blanco de todas las miradas cuando las cosas van mal, y volverse invisible cuando van bien. Es construir un equipo leal, que habla como si fuera una sola voz. Es escuchar cuidadosamente, la mayor parte del tiempo, y hablar siempre con palabras de aliento, reforzando esas palabras con acciones dignas de todo crédito. Es ser duro cuando es preciso, y también usar ocasionalmente el poder. Es una <sutil acumulación de matices, un centenar de cosas hechas un poco mejor>, como dijo en cierta ocasión Henry Kissinger”. Thomas Peters y Robert Waterman Jr. (1982)

Para que un grupo de personas se relacionen es preciso que todos sean libres. Un vínculo entre dos o más personas requiere la posibilidad de inventar y elegir la forma de respuesta a cada acontecimiento. Sólo así se puede legitimar, o elegir a un líder. Si una persona se impone por la fuerza sobre el resto, quitándoles toda libertad de acción y elección, nos encontramos en presencia de un dictador, no de un líder. En palabras de Max Weber "La ausencia absoluta de una relación voluntaria sólo se presenta en la esclavitud."

"El liderazgo sobre los seres humanos se ejerce cuando unas personas que tienen determinados motivos y propósitos movilizan, en competencia o en conflicto con otros, recursos de naturaleza institucional, política, psicológica y otros, de manera que provocan, activan, satisfacen los motivos de los subordinados. [...] el liderazgo, al contrario de lo que ocurre con el mero uso del poder, es, por tanto, inseparable de las necesidades y objetivos de los subordinados." James McGregor Burns (1978)

Sin embargo, es cierto también que muchos autores sugieren que el líder (en estos casos detentando el liderazgo desde un puesto de autoridad formal) puede, por medio de diversos mecanismos o haciendo uso de algunos recursos, lograr que la gente acepte o incluso tome como propios ciertos objetivos que se buscan perseguir.

"El liderazgo es la responsabilidad¹ que poseen algunos roles –aunque no todos- de influir en una o más personas (los seguidores) para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal que todos avancen en la dirección fijada por éste infundiendo autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol". Definición "precisa, específica y limitada" que hiciera Elliot Jaques en La Organización Requerida.

¹ Ver definición en página 33

DOS CORRIENTES PARA UN MISMO FENOMENO

Podría aducir, también, que todo comenzó al leer a diferentes autores que han escrito sobre liderazgo, al investigar y hurgar un poco sobre el tema. Y que entonces diría que me llamaron la atención la gran cantidad de categorizaciones, modelos y formas de abordaje propuestos.

Frank Heller (1996) en su entrada sobre liderazgo para la Enciclopedia Internacional de Management y Administración, agrupa tantas propuestas en dos grandes corrientes: la universalista y la de contingencia.

A pesar de creer que a veces el caos y el desorden resultan más productivos, tomaré su propuesta en vistas a simplificar la exposición de las diversas teorías.

1. Corriente Universalista

Esta corriente incluye varias teorías que coinciden en considerar al liderazgo como algo universal. Es decir, que existen ciertas características (que varían entre los diferentes autores) propias o inherentes del líder. Se enfocan, pues, en encontrar y definir cuáles son aquellos atributos de la personalidad que denotan a un "Gran Líder". Utilizo comillas porque me pregunto quienes serán estos grandes líderes, cómo los eligen y cómo determinan aquellas características sobresalientes de su personalidad, ya que no he encontrado alusiones al respecto. Leemos entonces someras descripciones de Mahatma Gandhi y su resistencia al gobierno británico, Lee Iacocca y el increíble resurgimiento de Chrysler, el Reverendo Jim Jones quien condujera a 800 de sus seguidores al suicidio; e inducimos aquellos cinco o seis atributos que mezclados en cantidades precisas dan lugar a un Líder.

1.1 – Personalidades míticas

Las Teorías de la Personalidad y los Grandes Líderes, por ejemplo, buscan extraer de la descripción de la personalidad y comportamiento de líderes míticos y emblemáticos ciertas características esenciales que tengan una supuesta validez general. No todos los autores mencionan los mismos atributos, pero con frecuencia se repiten algunos como: coraje, fuerza de voluntad, amplitud mental, conocimiento e integridad.

1.2 – Un poco de psicología

Similarmente, las comúnmente denominadas Teorías Psicoanalíticas, estudian también la personalidad de “Los Líderes” pero en este caso buscando comprender cómo se desarrolla la misma. Analizan a las personas a partir de sus biografías y los escritos que hallan sobre ellas, utilizando los marcos provistos por diferentes corrientes psicoanalíticas.

Kets de Vries (1993) describe un abordaje psicoanalítico que me parece interesante mencionar. Toma de la psicología el concepto de transferencia, y sugiere que éste puede ser el factor determinante para comprender porqué un individuo adopta un estilo de liderazgo determinado. Al decir transferencia se hace alusión al “proceso en virtud del cual los deseos inconscientes se actualizan sobre ciertos objetos (de deseo), dentro de un determinado tipo de relación establecida con ellos [...] se trata de una repetición de prototipos infantiles vivida con un marcado sentimiento de actualidad”

Kets de Vries estaría sugiriendo que inconscientemente los individuos asumen un estilo determinado en respuesta a ciertos sucesos acontecidos en su pasado. Esto llevaría, por lo tanto, a que dicho estilo sea presumiblemente invariante, tanto a lo largo del tiempo como en las diversas situaciones que atraviese el individuo. Creo que esta postura plantea un desafío a los líderes. Primero de autoconocimiento y aceptación, poder comprender porqué se asume cierto estilo; y luego voluntad de cambio y crecimiento, en caso de ser necesario.

1.3 – Del carisma y otras cuestiones

Las Teorías sociológicas han utilizado también variadas y amplias clasificaciones. La que mayor repercusión y aceptación ha tenido es la teoría del liderazgo carismático, propuesta en un primer momento por Max Weber. Un líder se define como carismático si posee ciertas características o habilidades (carisma) que le permitan cambiar los deseos y aspiraciones de sus seguidores para que se ajusten a los suyos particulares. La fuente de este tipo de liderazgo proviene de una apremiante visión que comunican los líderes, atrayendo compromiso y aceptación frente a los cambios, y del ofrecimiento de un potencial de crecimiento y desarrollo a todo aquél que comparta dicha visión. La legitimación del líder "sólo la alcanza y la mantiene por la prueba de sus propias energías en la vida [...] debe probar su misión divina por el hecho de que a las personas que a él se consagran y en el creen les va bien" (Weber, 1979). Weber menciona que el líder carismático es responsable ante los dominados, dado que la relación con sus seguidores está basada en lo afectivo. El líder es un héroe, y esto debe ser demostrado permanentemente.

Quisiera notar, que de las teorías propuestas hasta el momento, esta es la primera que considera a los seguidores. Es cierto que el papel que se les adjudica es bastante pobre, pero podemos empezar a vislumbrar al liderazgo como un proceso, o un vínculo, en el cual ambas partes son igualmente necesarias aunque no todavía igualmente importantes.

Recientemente se ha comenzado a llamar a este tipo con el nombre de *liderazgo transformacional* (llevar a la gente más allá del propio interés, elevar la motivación y el compromiso moral) en contraste con el *liderazgo transaccional* que utiliza un sistema de premios y castigos para alcanzar la efectividad organizacional en algún punto cercano al status quo.

Siempre Superior

Dentro de esta corriente hay quienes, notando sus limitaciones, han propuesto encontrar algún estilo de liderazgo que sea superior frente a todas

las situaciones y posibilidades. Robert Blake y Jane Mouton (1964) desarrollaron un "Grid Gerencial" de las dimensiones por el interés, ya sea por las personas o por la producción. Los diferentes estilos son determinados por las diferentes combinaciones que posibilita la matriz. Al maximizar ambos obtendríamos el estilo que es mejor frente a todas las condiciones.

Personalmente no creo en las generalizaciones, ni en que siempre exista un todo; y que de hacerlo éste no tendría porqué inducirse de sus partes. Siendo coherente conmigo misma, no puedo pues, criticar una teoría, y menos aún la corriente universalista. Sin embargo, creo que buscar ciertas características de la personalidad comunes a todos los líderes, y quedarse con ello solamente, puede resultar en una forma un tanto ingenua de abordar un fenómeno tan complejo.

En un primer momento, surge la duda del método que se utiliza para la selección tanto de los líderes como de los atributos claves. Pero una vez obtenidos estos, ¿qué se hace con ellos?. Conocemos de qué debe estar hecho un líder y buscamos líderes para nuestra organización; debemos pues, ¿buscar estos atributos en un proceso de selección?, ¿o pueden estos ser desarrollados con algún programa?, ¿Son competencias adquiribles?.

Estas teorías no diferencian tampoco entre aquellas personas que se constituyen en grandes déspotas carismáticos, o líderes del terror, como Hitler (no podemos negar que haya tenido coraje, fuerza de voluntad, amplitud mental, conocimiento e integridad) y aquellas personas que movilizan a un grupo en búsqueda de su bienestar general, como ser la lucha por la libertad y los derechos civiles para la población negra que promoviera Martin Luther King.

No realizan connotaciones positivas o negativas del liderazgo, sino que describen aquellos atributos que hacen a la persona del líder.

Por otro lado, me parece muy determinista, y negar las diferencias temporales y culturales, el considerar que un Líder será siempre el mismo,

tanto en la Argentina del siglo XXI como en la China a la que llega Marco Polo. Y si fuera que en esencia todas las personas tenemos características de personalidad similares, ya que es cierto que todos somos en alguna medida voluntariosos, íntegros, carismáticos ... ¿Porqué unos y no otros se constituyen en líderes?

Finalmente, creo que es objetable la consideración que siempre el líder permanecerá invariante, con un estilo definido, frente a un contexto que cada día se nos presenta más cambiante e incierto.

Es cierto que estas teorías se utilizan mayormente para explicar el liderazgo de masas, y por ello es que hacen tanto hincapié en la personalidad y las características del líder, pero me parece válido incluirlas (con algunas de sus limitaciones) en este trabajo, porque muchas veces también son utilizadas para describir o intentar comprender ciertos fenómenos organizacionales.

2. Corriente de contingencia

Las teorías que componen esta corriente consideran que el liderazgo efectivo¹ varía según el contexto y las características personales. Esto implica que no hay un estilo de liderazgo que sea superior al resto, y que incluso un mismo líder puede asumir o utilizar diversos estilos en momentos o circunstancias diferentes.

2.1 - Una filosofía que controla la práctica

Douglas Mc Gregor (1967) describe la conducta de liderazgo de una persona en función de ciertas características personales, como por ejemplo: sus conocimientos, habilidades, motivaciones y actitudes; así como también de ciertas características de la organización en que se mueve (el medio en

que se desempeña como líder), como ser la naturaleza de la tarea y el sistema de remuneraciones.

Es interesante comentar que 10 años antes, en 1957, Mc Gregor publicaba por primera vez "The Human side of Enterprise", donde desarrolló sus famosas Teoría X y Teoría Y. Aquí presentaba un argumento que ha tenido una enorme repercusión: la filosofía gerencial controla la práctica. Con esto quiere decir que un gerente actuará para con sus subordinados consecuentemente con la teoría sobre el comportamiento humano en que se apoye. La Teoría X postula que a la persona típica le disgusta trabajar, que carece de responsabilidad, tiene pocas ambiciones y busca seguridad por encima de todo. Con estos supuestos, el papel gerencial es reprimir y controlar a los empleados. La Teoría Y, entiende que las personas son todo lo contrario, trabajadoras si están motivadas, con potencial, imaginación, ingenio y creatividad. El papel gerencial es desarrollar el potencial de los empleados y ayudar a dirigirlos a objetivos comunes.

2.2 – Orientarse: ¿empleados o trabajo?

En su libro *A Theory of Leadership Effectiveness*, Fred E. Fiedler y sus colaboradores proponen un modelo que se basa en la distinción previa entre la orientación hacia los empleados o hacia el trabajo (por parte del líder). Es un modelo que toma en cuenta ciertas contingencias, sugiriendo que el estilo de un líder varía para adaptarse a los cambios. Estudian el contexto en que se mueve el líder, el ámbito donde se relaciona con los seguidores realizando diversas tareas, todo ello inscripto en el marco de las organizaciones y del poder que deviene de sus estructuras jerárquicas.

Buscaron demostrar que la efectividad del liderazgo depende de la interacción de la personalidad o motivación del líder por un lado, y las condiciones favorables o no en las que éste debe operar. Hablamos de condiciones favorables cuando, por ejemplo, un líder es apoyado por sus seguidores, sabe cómo llevar a cabo tareas específicas, y se le es dado poder

suficiente para manejar a sus subordinados. Sugieren que el estilo más apropiado depende de si la situación en que se desenvuelve es favorable, no favorable o intermedia; consecuentemente el líder debería variar su estilo acorde a las cambiantes situaciones.

Fiedler y sus colaboradores realizan todo un desarrollo sobre los métodos para determinar y medir el estilo del líder, y proponen una escala con la que graduarlo. Esta graduación puede luego utilizarse para hacer coincidir a las personas con las tareas y situaciones para las que se encuentren mejor preparados.

Fiedler considera que para ser eficaz, un equipo depende de una adecuada vinculación entre ciertos tres factores situacionales centrales, y basándose en ellos propone su análisis contingente del liderazgo.

Factores Situacionales de Fiedler

- *Relación entre el líder y los miembros*
 - Grado de confianza
 - Confiabilidad¹
 - Respeto
- *Estructura de la tarea*
 - Procedimientos establecidos, o no
- *Poder de la posición*
 - Influencia derivada de la estructura organizacional

Del análisis de estos factores se desprenderá si el líder se encuentra orientado a la tarea o a las relaciones.

El modelo precedente a sido muy criticado en varias oportunidades, principalmente se ha alegado que estos tres no tienen porqué agotar las posibilidades de factores de contingencia importantes.

¹ La diferencia entre ambos términos es que uno implica la confianza en las competencias del superior y el otro alude a la *fe*.

También se ha mencionado que el estilo asumido por un líder suele ser difícil de cambiar, y que la sugerencia de medir y graduar el estilo para ubicar bien a las personas dentro de la organización no resulta muy práctico, ni fácil de realizar en la realidad organizacional.

Para ampliar el desarrollo de este modelo ver el artículo de Arthur G. Jago y James W. Ragan, quienes han realizado una revisión objetiva y crítica de la propuesta de Fiedler.

2.3 – Un estilo más efectivo para cada situación

Vroom y sus colaboradores han elaborado también un modelo que toma en cuenta diversas contingencias en la determinación del liderazgo. Es en función de ellas que los líderes asumen un estilo (de autocrático a participativo) que es considerado el más efectivo dadas las condiciones particulares del momento y el lugar. “El proceso decisorio fue más influenciado por las características de la situación más que por los estilos particulares del líder[...] los resultados demuestran la importancia de las situaciones para determinar una conducta participativa o autocrática” Vroom (1977). Ven al estilo participativo como el ideal, o al menos como el estilo democrático que deberían procurar las organizaciones que busquen alcanzar efectividad (entendida como la capacidad para alcanzar eficientemente los objetivos que se ha propuesto). Este es un modelo normativo, ya que especifica que existe un estilo mejor, que corresponde a un mix de situaciones fácilmente identificable.

Creo que en este punto sería interesante estudiar cómo es que se analizan las situaciones en que se encuentra el líder, cuáles son los procesos por los cuales asume cierto estilo, y en base a qué es que lo considera mejor. Ya que, siguiendo este modelo, la correcta elección (si es que la hubiera) de un estilo depende de las capacidades cognitivas de la persona en cuestión.

2.4 – La madurez de los subordinados

Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1988) proponen otro enfoque de contingencia, en el cual sugieren que el factor más importante que afecta la selección de un estilo de un líder es la madurez de sus subordinados. Las competencias, disposición, capacidad y la motivación de los empleados serán algunos de los factores que se deban tener en cuenta antes de asumir algún estilo de liderazgo.

Distinguen 4 etapas de desarrollo en los empleados:

- 1) Gente es incapaz, no quiere asumir la responsabilidad
- 2) Gente es incapaz, pero quiere asumir su trabajo
- 3) Gente es capaz, pero no se encuentra dispuesta
- 4) Gente es capaz, y se encuentra dispuesta.

Y para cada una de las etapas sugieren un estilo:

- 1) Hablar (directivo): alta tarea – baja relación
- 2) Vender: alta tarea – alta relación
- 3) Participar (líder como facilitador): baja tarea – alta relación
- 4) Delegar (poco apoyo): baja tarea – baja relación

(por tarea se refieren a orientación de guía y por relación a orientación de apoyo). El comportamiento del líder es eficaz dependiendo de la relación, de la tarea y de la capacidad y voluntad de los subordinados.

Me parece muy atractiva la propuesta, ya que considera fuertemente la importancia que tienen los seguidores para con el liderazgo. Sin embargo, creo que no siempre será posible para un directivo el adoptar el estilo que considere correspondiente en relación al desarrollo de sus empleados. Sería interesante el realizar algún estudio para comprobar el grado de correlación entre el desarrollo y la voluntad percibidos en los empleados por su superior, por los empleados mismos y por un tercero neutro.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Así como hay muchas definiciones acerca de liderazgo, también hay muchas clasificaciones de estilos. Para los fines de este trabajo, comentaré someramente las formas de dominación propuestas por Max Weber, la tradicional caracterización de los estilos que hiciera Mc Gregor, y una interesante propuesta de Carlos Matus. Sin embargo, considero que profundizar en este tema puede aportar mucho a los estudios sobre liderazgo, ya que al hablar del estilo de un líder, hacemos alusión tanto a la forma que adopta la relación con sus seguidores, como a las fuentes que la legitiman. Esto permitiría incursionar en los porqués del vínculo, de la confianza y del depósito de ciertas *cosas* (o cierta esperanza) en una persona.

1 – Dominación y autoridad

En su libro *Economía y Sociedad*, Max Weber menciona la existencia de tipos puros de dominación legítima (racional, tradicional y carismático), que dan lugar a tres formas de ejercicio de la autoridad:

- Legal: Una persona es reconocida como autoridad porque por medio de disposiciones legal y formalmente aceptadas por el grupo, se le han atribuido los derechos de mando dentro del ámbito de su competencia.
- Tradicional: El grupo considera legítimo el ejercicio de la autoridad por parte de aquella persona a quien las tradiciones le atribuyan la autoridad. Pueden ser tradiciones en el sentido que es el sucesor lógico o esperado, o el hecho de que esa persona “siempre” haya estado a la cabeza del grupo en cuestión.

- Carismática: Se sigue a determinada persona por sus características personales, por mérito de la confianza personal, "... en el ámbito en que la fe en su carisma es válido."

2 – La concepción del empleado

Mc Gregor (1957) define tres estilos básicos de liderazgo que pueden asumir los gerentes según la forma en que consideren o perciban a sus empleados (de acuerdo con la teoría que propusiera sobre los trabajadores X o Y, ver pagina). Esta caracterización ha sido ampliamente utilizada, con el agregado reciente (no he podido rastrear al autor que hiciera la inclusión) de un cuarto estilo, que se adoptaría al considerar que los trabajadores poseen grandes competencias, son expertos para la realización de la tarea en cuestión.

- Autocrático : El líder dice a los trabajadores que hacer (trabajador X)
- Participativo: El líder permite y espera la participación (trabajador Y)
- Democrático: El líder busca la mayoría como regla (trabajador Y)
- Laissez – Faire: El líder busca que los miembros del grupo tomen todas las decisiones (trabajadores expertos, especialistas)

3 – La finalidad

Me ha parecido muy interesante la caracterización que hiciera Carlos Matus de los tres estilos políticos, y me gustaría compartirla aquí.

- El Estilo Chimpancé (El fin soy yo)

Basada en los estudios realizados por el antropólogo y primatólogo Frans B.M de Waal, Matus describe como la vida de estos simios se centra en las relaciones de dominación – sometimiento. La búsqueda del poder entre los líderes de la manada es constante y agresiva, y se lo busca por el poder

mismo. las alianzas y coaliciones tácticas, transitorias e instrumentales, y de una rivalidad permanente por la jefatura de la manada, alternada con períodos duraderos de reconciliación. Los líderes son siempre paranoicos, ya que constantemente se estará buscando, desde alguna posición dentro de la manada, derrocarlo.

Este es el modo más primitivo de hacer política, y lo caricaturiza con la lucha por dirigir la manada hacia ninguna parte. El proyecto es el jefe y el jefe es el proyecto.

- El Estilo Maquiavelo (El fin justifica los medios)

El chimpancé se alfabetiza, desarrolla su inteligencia, acomoda sus valores a la lucha despiadada y construye un proyecto para el grupo. Se pasa del objetivo individual al proyecto social. La acción del jefe se subordina a la guía de un proyecto que lo trasciende. Lo que importa es el objetivo y éste es superior al individuo; los medios y la ética deben ajustarse a este propósito. El poder es fuente de privilegios.

- El Estilo Gandhi (La fuerza moral y el consenso)

El chimpancé comienza su proceso de humanización. Los valores y la ética pasan a primer plano y se reconoce que el hombre tiene derechos que abarcan al oponente. El avance del proyecto está supeditado al consenso, la cooperación y a los medios pacíficos. El consenso manda sobre el proyecto y el proyecto manda sobre el líder. No hay que alcanzar el proyecto por cualquier medio, sino que el medio utilizado marca la legitimidad del objetivo.

ORGANIZACIONES EMPRESAS Y CONTEXTO

(marco teórico para el análisis institucional)

“El liderazgo jamás se ejerce en un vacío. Siempre es una transacción entre el líder y sus seguidores, y la meta o sueño. Existe una coincidencia entre los líderes y los seguidores que los hace aliarse en apoyo de una causa común.”

Warren Bennis

1 – Grupos, Organizaciones e Instituciones

He estado hablando de liderazgo, diversas corrientes, acepciones... ¿pero donde es que surge el liderazgo? ¿En un campo de batalla, en el patio de una escuela, en el mercado, en un hospital, dentro de una gran empresa?

Todo comienza con el hombre. Criatura aislada y completa, podemos verlo como un sistema que tiene todas las partes necesarias para producirse y mantenerse. Un sistema que existe como tal en un medio determinado del que toma ciertas cosas, y sobre el cual influye. El hombre es, también, un ser social. Se agrupa para hacer frente a diversas necesidades; necesidad en el amplio sentido de la palabra, sea como producto de algún estímulo del medio en que se mueve o incluso entendida como una brecha entre los deseos individuales y su grado de concreción. Las individualidades se juntan, se agrupan, buscando una integración que les permita alcanzar, concretar, ciertos objetivos que se proponen como comunes.

Desde los albores de la humanidad el hombre ha interactuado con el otro, tejiendo una compleja red de relaciones, siendo a la vez producto y productor de la sociedad en que se mueve. La sociedad en un sentido pleno no es una entidad separable de los individuos que la componen, así como tampoco lo son los diferentes grupos que surgen en su seno.

Los grupos humanos se constituyen en el devenir dialéctico, la lucha entre el regreso a la serialidad y la fusión constante de esta dispersión

original. Podrán asumir formas y construcciones diferentes, pero mantendrán la característica de ser permanentemente inacabados. No podemos pensar que el grupo pueda alguna vez alcanzar un estado de completud, de unidad total, cual si fuera un ser viviente. Los grupos mueren, se dispersan, cuando ya no tienen finalidad por alcanzar. Y cuál es la finalidad última de un grupo humano sino el trabajo sin cesar sobre sí mismo?, el accionar continuo sobre sí que le permite existir en cada momento, evitando el regreso a la dispersión, al acontecer aislado de individuos totales. Claro es que las agrupaciones humanas, en sus diversas formas, tienen finalidades establecidas, que podrían ser: maximizar beneficios, proveer educación de nivel primario, o rehabilitar y permitir la reinserción social de ciertos individuos marginales. Lo que decimos es que la constante búsqueda de esta finalidad, el eterno camino, es lo que les da sentido. Y al recorrerlo, están continuamente construyéndose, accionando sobre sí, recreándose a cada paso. Y es a través de estos sistemas de relaciones que los hombres buscan la concreción de sus deseos, y la satisfacción de sus diversas necesidades.

Podemos clasificar a los constructos sociales en tres grandes categorías de análisis, siguiendo lo propuesto por Etkin y Schvarstein, en su libro "La identidad de las organizaciones":

- ◆ Los grupos básicos de operación: Surgen de la actividad en común y la comunicación directa de un número reducido de participantes, integrantes de una organización que los contiene y que se constituye en referente indispensable para su análisis.

- ◆ Las organizaciones: Como producto de la interacción de grupos especializados con relaciones más directas e informales entre sí, en búsqueda de la concreción de diversos propósitos.

- ♦ Las instituciones: Se presentan como el conjunto de valores, reglas y creencias que son tomados por los individuos en sus comportamientos sociales instituidos para las entidades cuyo funcionamiento regulan.

Pero, ¿qué es una organización? Podríamos decir que la organización de algo "son aquellas relaciones que tienen que existir o que tienen que darse para que ese algo sea.", Humberto Maturana. Tomemos el caso de un hospital o una escuela, ¿qué es lo que los vuelve reales?. ¿Qué es aquello que los diferencia del entorno y les da sentido como entidad?. En una primera instancia, es posible aducir que *son*, merced a lo que tienen de concreto, lo palpable. Pero hurgando un poco más, vemos que una organización trasciende a sus soportes físicos; la escuela no necesita de un edificio determinado, ni requiere ciertos elementos imprescindibles para existir. Requiere de un lugar, es cierto, pero éste puede variar, y la escuela en cuestión continuar siendo la misma, invariante. Sin embargo, ¿existe escuela si no hay docentes y alumnos? ¿Es posible pensar en un hospital sin pacientes y médicos?. Lo que hace reales a las organizaciones no es lo concreto que tienen, sino lo más intangible: aquellas relaciones antagónicas, entre polos opuestos (maestro – alumno), que concurren constantemente y se complementan. El vínculo.

Debemos tener presente que al hablar de las organizaciones y de los vínculos que las sostienen, lo hacemos como observadores de las mismas. Y como tales, las entendemos como un producto cultural, convencional, que existe a través de la construcción que de ellas hacemos en el lenguaje.

Como observadores se van alterando en nuestras percepciones dos manifestaciones de la realidad organizacional; la idea de sistema como conjunto o totalidad organizada (en la cual predomina la cohesividad), y por otro lado, la individualidad de las partes componentes y su comportamiento autónomo. Ambas realidades coexisten en el marco de procesos de autorregulación que le dan continuidad al sistema. Volvemos así a nuestros

comienzos, al devenir dialéctico, la permanente lucha entre fuerzas encontradas.

Nuestro objeto de estudio, para el presente trabajo, no serán todas las organizaciones, sino solamente aquellas con fines de lucro, a las que denominamos habitualmente con el término *Empresas*. Es dentro de las empresas que nos proponemos abordar y estudiar al liderazgo.

La empresa como organización productora de bienes y servicios, cosas que se vuelven exteriores a ella, y entran en el universo del consumo, en un contexto determinado (mercado). Vemos a este proceso de producción como el devenir dialéctico de la empresa. Produciendo estos bienes y servicios, al mismo tiempo, se auto-produce. Eso quiere decir que genera todos los elementos necesarios para su propia supervivencia y su propia organización. Es un proceso en el que el productor se produce a sí mismo. Por una parte, su auto-producción es necesaria para la creación de objetos, por otra parte, la producción de objetos es necesaria para su propia auto-producción. El productor mismo es su propio producto. Inserto en un medio, con el que se condicionan e influyen mutuamente. Compuesto por personas y sus vínculos. Un productor y un producto siempre en movimiento, nunca acabados, completos, siempre cambiantes. Volvemos a nuestro concepto inicial de grupo humano que se acciona constantemente para existir, se mueve hacia un objetivo que se piensa común a todos sus integrantes. Todo vuelve al hombre.

2 – De grupos humanos a equipos

Enrique Pichón Riviere en su libro *El proceso Grupal*, ha definido a los equipos como "Conjunto de personas unidas por constantes de tiempo y espacio, articuladas por su mutua representación interna, que se proponen explícita o implícitamente una tarea que constituye su finalidad, en un interjuego de asunción y adjudicación de roles."

No cualquier grupo de personas trabajando en un mismo espacio se constituye en equipo, sino que dentro de éstos se dan ciertas características particulares. Hablamos de miembros que se han afiliado al mismo (en el sentido que lo han elegido conscientemente), y que sienten su pertenencia en mayor o menor grado. Por medio de los procesos de comunicación, es decir la "coordinación de acciones en el lenguaje" en palabras de Heloisa Primavera¹¹, las personas componentes cooperan entre sí y articulan sus tareas buscando la concreción de los objetivos que se han planteado comúnmente. A través de la constante interacción y el mutuo conocimiento, los integrantes se van formando una representación interna del otro. Es importante recalcar que los equipos significan un importante salto de calidad en relación a la concreción de la tarea. Con esto quiero significar que el resultado de la producción del equipo suele ser más que la suma (algebraica) de las partes, son sinérgicos.

3 – Rol y Función ¿No son lo mismo?

Héctor Fainstein (1997) realiza, siguiendo la línea de P. Riviere, una interesante distinción entre los términos rol y función. Habla de la función como la prescripción que se realiza sobre el cargo y la tarea que una persona debe desarrollar dentro de una organización. Las diferentes funciones configuran la estructura jerárquica de la empresa, y son las que marcan las diferencias (o establecen asimetrías) entre los empleados y sus superiores. El

¹ Basándose en la teoría que Fernando Flores expusiera *Inventando la Empresa del Siglo XXI*

rol de una persona es la forma, el cómo desempeña esa función. Y dentro de un equipo, está íntimamente relacionado con el modo en que los demás se comportan, y lo que esperan y depositan en uno.

Decimos, entonces, que los roles se asumen, en función de las capacidades y la voluntad personal; y que son adjudicados por un tercero, quien por ciertas características de la relación, o de las personas involucradas, siente la necesidad o las ganas de hacer la adjudicación. El interjuego de asunción y adjudicación de roles es el vínculo dialéctico (concatenación de contrarios) que se construye en el lenguaje entre dos o más personas. Un vínculo que se desarrolla constantemente, y cuyo motor es el cambio. Los roles no se asumen una vez, y quedan entonces determinados, sino que dentro de un equipo, y dependiendo de incontables factores (como la estructura de la tarea, el momento, el lugar, el humor de las personas...) rotan incansablemente.

Dentro de este marco, planteamos al liderazgo como un rol. El líder por ciertas características personales asume aquello que el equipo le adjudica. Pero el líder no tiene porqué ser el jefe, ni siempre el mismo. El liderazgo, así como el resto de los roles, puede (o no) rotar.

4 – El rol del líder, la función del conductor

- El conducir es una función. Es decidir, administrar, establecer estrategias. Detentar un poder conferido, poseer una autoridad formal.
- Liderar, en cambio, implica una cierta forma de realizar la tarea. Detentar un poder informal, adjudicado por el equipo y asumido por características de la personalidad.

Se puede ser conductor y líder conjuntamente. H. Fainstein dice que en este caso "se produce un efecto sinérgico entre la función y el rol, ya que coinciden la administración y las características del liderazgo." Esto significaría que una misma persona detente tanto el poder formal como el informal. Y entonces me pregunto, si esto no podría llevar a una polarización

de la relación. Es decir, que se termine adjudicando el rol de liderazgo siempre a la misma persona, que éste cese de rotar. La juego de roles es muy positivo para los equipos, ya que fomenta la participación, la creatividad, la comunicación, el ver las cosas desde otras ópticas, la motivación, el desarrollo de las competencias individuales...

Podemos plantear un equipo interdisciplinario, conformado para un proyecto complejo que requiere del aporte de varias disciplinas. Ninguno de los integrantes tiene más autoridad que el resto. En este caso, ¿Quién será el líder del equipo?. Podríamos analizar la personalidad de cada uno de los miembros, buscando aquél que reúna en mayor grado los rasgos "claves" del liderazgo, o hurgado en su pasado. O por ejemplo, suponer que debido a ciertas contingencias una determinada persona asumirá el liderazgo. Sea carisma, conocimiento de la tarea en cuestión, situaciones particulares del equipo y el momento. Considero que es el equipo quien adjudica el liderazgo, y a cada momento renueva la elección. Sea hacia la misma persona, o no. Hay muchas variables en juego, ya que si el comportamiento humano es complejo, el comportamiento de varias personas que se interrelacionan constantemente no puede ser menor.

En las teorías presentadas precedentemente se habla siempre del líder como la persona que detenta la autoridad formal. Sin embargo, en las teorías universalistas, vemos como los investigadores, por medio del estudio de los atributos personales, buscan conocer las razones por las que el liderazgo se deposita en ciertas personas. O buscar el porqué de la asunción al analizar su personalidad. Algunas de las teorías contingentes intentan explicar el liderazgo tomando en cuenta a los trabajadores (que serían quienes adjudican el rol), y a ciertas contingencias ante las que el líder – gerente debe desenvolverse satisfactoriamente, para que se continúe confiando en él.

Ahora les propongo que pensemos, por un momento, a la empresa como un gran equipo ...

“La idea de equipo es una construcción (de las personas) realizada a través del lenguaje para aludir a una modalidad particular que tienen, esas mismas u otras personas, de vincularse.” Héctor Fainstein (1997)

Una organización es también una construcción en el lenguaje, una representación individual de las formas de vincularse que tiene cada uno de los integrantes de la misma. Dentro de ellas se dan también aquellas características propias de los equipos comentadas sucintamente en párrafos anteriores. Es cierto que debido a su tamaño, su estructura más bien vertical y formalizada, y la compleja trama de influencias y poder que se teje en su seno; la intensidad y configuración de los vínculos difiere. Pero dejando de lado las jerarquías y estructura formal, podemos ver como existen otro juego de relaciones, y poder situacional que se adjudica y asigna informalmente.

Considero que muchos autores al hablar de hacer efectivo, mejorar, optimizar, descubrir el liderazgo, están haciendo alusión a formas de conseguir esta sinergia entre el rol de líder y la función de dirección. Que se dirigen (en sus escritos) a aquellas personas en puestos de decisión, con autoridad y poder formal, pero a quienes no les es adjudicado ese otro poder más móvil, fraccionado, y a veces tanto más importante.

II

MAS PROPUESTAS PARA ESTUDIAR EL LIDERAZGO

En sus comienzos, uno de los propósitos del presente trabajo era el de realizar una comparación entre diferentes abordajes al liderazgo. Me interesaba particularmente conocer los estudios sobre el tema realizados en los últimos años en ciertas Instituciones Educativas. Al contactarme con el Tavistock Institute y la Rice University, tuve la oportunidad de acceder a dos líneas de pensamiento, dos propuestas.

El Tavistock Institute se encuentra en la ciudad de Londres, Gran Bretaña. Me atrajo profundamente el método particular que utiliza para trabajar con grupos, y la concepción que tiene de las organizaciones. Considero que sería muy interesante el explorar esta línea de pensamiento, pero el hacerlo ahora excede los límites del trabajo. Sin embargo, dejo abierta la propuesta, y espero poder sembrar (o compartir) la curiosidad con un breve comentario del instituto y su método en el próximo punto.

Frank Heller es director del Centro de Estudios de Toma de Decisiones del Tavistock Institute. Ha estudiado el liderazgo durante los últimos veinte años, abordándolo desde el proceso de toma de decisiones. Según sus propias palabras, se ha visto "particularmente interesado por la distribución de poder e influencia entre los líderes y el resto de los trabajadores dentro de las organizaciones". Es de mencionar que ha realizado varias investigaciones en América Latina, especialmente en la Argentina y en Chile, recabando información que habría de utilizarse para el desarrollo de los modelos que delinearemos en los párrafos subsiguientes.

La Rice University se encuentra ubicada en Texas, Estados Unidos. Es considerada una de las mejores universidades norteamericanas, tanto por la calidad de su enseñanza, como por sus departamentos de investigación. Su visión y dedicación están centradas en la gente y la educación, y se caracteriza fomentar la investigación con aportes interdisciplinarios. "Rice te permite comenzar con un problema y expandirte por todas las disciplinas hasta encontrar respuestas", comenta Richard P. Bagozzi el profesor J. Hugh Liedtke de Management.

Los comienzos de la Rice University datan de mayo de 1891, año en que el empresario William Marsh Rice estatuye el "Instituto William Marsh Rice para el Avance de las Letras, las Ciencias y el Arte", a modo de agradecimiento a la ciudad de Houston, donde había hecho su fortuna. Los términos del legado requerían que los trabajos en el nuevo instituto comenzasen luego de su muerte. Es así que en el año 1907 se nombra a Edgar Odell Lovett, astrónomo y matemático, primer presidente de la universidad. Como primer iniciativa, y con la intención de establecer una institución de alto nivel, Lovett recorre 78 de las más prestigiosas universidades americanas, europeas y asiáticas, en busca de ideas y recomendaciones. Finalmente se inaugura la universidad en el año 1912.

Jennifer G. George es la profesora Mary Gibbs Jones de Management y profesora de Psicología, en la Rice University. En el año 1987 obtuvo en la universidad de Nueva York su doctorado en Management y Comportamiento Organizacional. "Mi trabajo está enfocado en la influencia de los afectos, las emociones y los sentimientos en el ámbito laboral. Es un campo de estudio relativamente nuevo, por lo que he podido avanzar considerablemente en su comprensión" comentó con motivo de su incorporación al Jones School Faculty (Rice University).

EL MODELO TAVISTOCK

El Tavistock Institute fue fundado en Londres en el año 1946 por una agrupación de gente con mucha fuerza y energía, que incluía a Elliott Jaques, Harold Bridger, Isabel Menzies, Eric Trist, Wilfred Bion, Tommy Wilson, Ronny Hargreaves, Ben Morris, Jock Sutherland, and John Bowlby. Comenzó como un emprendimiento audaz, y aventurado. Con dos grupos muy fuertes de conexiones intelectuales, que de alguna forma lo fueron puliendo y formando. Uno de ello era con la Sociedad Psicoanalítica Británica, particularmente con los trabajos de Melanie Klein y sus asociados, y con algunos miembros de lo que en aquel momento se dio en llamar el Grupo Medio (The Middle Group). El otro fue con la corriente de dinámica de grupos y teoría de la personalidad, con especial énfasis en la teoría propuesta por Wilfred Bion, y en Estados Unidos por Kurt Lewin y su Centro de Investigación para la Dinámica de Grupos, con Henry A. Murray en Harvard y sus exploraciones en la personalidad, y con Jacob Moreno en New York y su Sociométrica y Psicodrama.

1 – El Método

El método Tavistock se aplica en el análisis y la consultoría organizacionales. Se encuentra basado en algunas ideas del psicoanálisis, la teoría de sistemas, y fundamentalmente la teoría de Wilfred Bion acerca del comportamiento grupal.

Dentro de este modelo se considera a la organización como un sistema abierto que tiene una tarea principal que realiza para sobrevivir. ¿Qué entendemos por sistema? En general, podemos decir que sistema es un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar varios objetivos. Cada una de las partes que encierra un sistema puede ser considerada como subsistema (en este caso podrían serlo, por ejemplo, los

equipos de trabajo dentro de la empresa). Para ser tales, tanto sistemas como subsistemas deben ser viables (S. Beer), entendiendo por viabilidad la capacidad de sobrevivencia y adaptación de un sistema en un medio en cambio. Hablamos de la organización como sistema *abierto* porque éstas interactúan y se condicionan mutuamente con el medio en que están insertas, y buscan alcanzar ciertos objetivos por sí mismas.

Para realizar su tarea principal y para mantenerse, el sistema debe importar ciertos recursos y materiales del medio, convertirlos, y exportarlos en forma de productos, servicios, o desperdicios.

El enfoque Tavistock hace hincapié no sólo en la tecnología y la estructura necesarias, sino también en las fuerzas sociales vigentes y que posibilitan todo el intercambio y la transformación. Son tres los aspectos de la realidad organizacional los que busca optimizar: el psicológico, el social y el tecnológico.

Bion ha ahondado en el estudio de las variables psicológicas, y su manifestación dentro de los grupos.

2 – Bion y la Dinámica de Grupos

Dentro del grupo una multiplicidad de fuerzas operan permanentemente. Bion las ha agrupado y distinguido en dos niveles de actividades simultáneas y mutuamente influyentes: el “grupo de suposición básica”, compuesto por todas aquellas actividades o fuerzas que manifiestan la irracionalidad del grupo; y el “grupo de trabajo” integrado por los aspectos dedicados a la tarea y su facilitación.

Siempre existe una tensión entre ambos grupos, que generalmente se encuentra balanceada por las estructuras y reglas del trabajo y por las normas del grupo.

- El grupo de suposición básica está compuesto por cuatro estados emocionales, que llevan a la gente a comportarse irracionalmente. Estos

estados funcionan como defensas regresivas en contra del avance del grupo hacia estadios más maduros, y son el resultado de las ansiedades en el grupo.

- Dependencia: La gente busca en su trabajo cuidado y dirección por parte de un individuo tierno y omnipotente. Ven al líder más capaz de lo que es y a ellos mismos y a sus compañeros más deficientes e incompetentes. Bajo esta suposición, se busca evitar el ejercicio de la autoridad personal y se rechaza la responsabilidad individual. La consecuencia: se descuida la tarea del grupo.
- Pelea o Huida: La gente busca que su trabajo los aleje del cambio y la ansiedad. Se percibe la supervivencia del grupo como respuesta a la pelea o huida de la tarea. El liderazgo es otorgado situacionalmente a quien movilice las fuerzas agresivas o evasivas del grupo, según el momento en que se éste encuentre. Consecuencia: Se contraponen al desarrollo, y el líder dura poco tiempo, rota con facilidad.
- Emparejamiento: Dos o más miembros se unen y distinguen del grupo buscando la mutua consolación. El grupo representa la posibilidad de unión para la salvarse de sus sentimientos irracionales. Surge el líder como la esperanza de una salvación, que nunca se concreta.
- Fusión o Unidad: Todos se sienten iguales, mismos problemas, capacidades y emociones. Saben qué deben hacer y cómo. El conflicto es negado.

No es posible liberarse totalmente de la influencia de estas suposiciones dentro de un grupo. Sí se puede reconocerlas, concientizarlas, y proveer una tarea definida y una estructura que la apoye, para minimizar sus influencias negativas.

- Un Grupo de Trabajo se constituye en torno a una *tarea principal*, el objetivo o meta que se busca alcanzar y que justifica la formación del grupo o la organización. Este objetivo permite que el grupo se oriente a

algo fuera de sí. La tarea principal se constituye como marco de referencia para el comportamiento laboral, por ello es imprescindible que se la haga pública y explícita. El liderazgo se deriva de la tarea y es posesión natural del que tenga la mayor capacidad para realizarla, es decir que varía el líder según las cambiantes exigencias de las diversas tareas que se realicen.

Las personas, también tienen su tarea principal, determinada por la organización entera y que contribuye a los fines de ésta. La capacidad y la responsabilidad de los individuos dependen de su función dentro de la organización y su competencia. La estructura y dirección de la empresa deben autorizar y permitir (legitimar) el ejercicio de la autoridad individual que deviene de esa capacidad. Dependerá de los grados de autorización de una organización el grado de responsabilidad que tendrán los individuos en la regulación de las fronteras de su propio comportamiento, para elegir o no realizar ciertas actividades en el conocimiento tanto de la tarea principal como de la suya propia. De allí radica la importancia de explicitar y hacer pública la tarea principal de la organización, y la de cada uno de sus integrantes. Esta será una definición dinámica, resultante de la negociación e intercambio tanto interno como con el medio.

Para que algo exista como tal, y pueda identificarse, es preciso que se diferencie del resto, del medio en el que se encuentra. Para mejorar algo, es preciso comprenderlo, y para ello, previamente debemos poder diferenciarlo. Bion desarrolla el concepto de fronteras, límites que separan e individualizan, siendo lo suficientemente firmes para contener y dar integridad, y lo suficientemente permeables para admitir las transacciones con el medio. Pudiendo ser tanto físicas como psicológicas, es en el estudio de estas últimas que hace hincapié Bion. Dentro de las organizaciones, y para cada individuo, dividen realidad de fantasía, el pensamiento del impulso, la persona de su rol, un grupo de otro. Es

necesario establecer, mantener y dar a conocer las fronteras de una organización, si se quiere que ésta cumpla con su tarea principal.

En la práctica de análisis y consultoría, suele utilizarse el Método Tavistock para asistir con desarrollo organizacional efectivo al ayudar a los empleados, y especialmente a los managers y directivos, a comprender la naturaleza de la dinámica de sus relaciones dentro de los grupos, y cómo manejar ciertos asuntos complejos, como ser el problema que genera la autoridad dentro de los grupos.

Posteriores investigadores del Tavistock Institute, particularmente Elliot Jaques, al encontrarse asesorando grandes compañías inglesas (Glacier Metal Company, London Factories), llegaron a la conclusión que sus problemas no surgían de inconvenientes en la dinámica de grupos o de las diferentes personalidades, sino de la poco real situación de toma de decisiones en grupo dentro de una organización del tipo jerárquica. Ninguno de los integrantes sabía quien tenía qué responsabilidades y autoridad con respecto a decisiones relativas a la necesidad y oportunidad de realizar ciertos cambios. Estas experiencias reforzaron fuertemente la noción que tuvieron previamente de que una organización en un momento dado – compuestas tanto por su estructura como por sus procesos – necesita estar bien establecida y articulada, y que la gente involucrada debe ser debidamente notificada de sus responsabilidades y autoridad, y entrenada para poder aplicarlas, antes de poder concluir que existen fuerzas interpersonales atravesando la organización o grupo y que son producto de las personalidades involucradas o de algún problema de dinámica de grupo al estar trabajando juntos.

“Si las condiciones organizacionales no se encuentran explicitadas y permanecen en la obscuridad, es muy probable que la gente en sus relaciones generen conflictos destructivos. La mala organización puede ser paranoigénica. Promueve suspicacias y desconfianza. La buena organización genera confianza en uno mismo y en el otro.” Elliot Jaques (1998)

“Es posible realizar grandes cambios rápidamente en los comportamientos y las relaciones interpersonales sin que ocurran cambios en las personalidades individuales, con la simple clarificación de la naturaleza requerida para las relaciones laborales, o clarificándolas y luego modificándolas. Responsabilidad y autoridad se encuentran en el centro de todas las relaciones humanas. La clarificación de la responsabilidad y de la autoridad pueden tener los efectos más profundos y duraderos sobre las formas en que las personas se comportan y relacionan.” Elliot Jaques.

Responsabilidad es el término con que Aldo Schlemenson, discípulo y colaborador desde hace casi 20 años de Elliot Jaques aquí en la Argentina, ha traducido “accountability”.

Las personas ocupan lugares determinados dentro de una organización, y en base a esto se espera que realicen satisfactoriamente ciertas tareas, atiendan las directivas de sus superiores, y conduzcan efectivamente a sus subordinados. Estamos analizando un *sistema* organizacional dentro del cual se espera que las personas asuman el compromiso y la responsabilidad de sus elecciones, omisiones y acciones. El hacer a la gente *respondible* implica involucrarlos, buscando que realicen un buen trabajo haciéndose “cargo de lo que les compete, que incluye el cuidado de la organización en el largo plazo.” Como dijera Aldo Schlemenson en su prólogo a *La Organización Requerida*.

Jaques diferencia también al manager, o conductor, del líder: “El buen liderazgo gerencial de las JRG (Jerarquías de Responsabilidad Gerencial) es el

producto de las prácticas acordes con la organización requerida combinadas con un trabajo idóneo y esforzado; nada tienen que ver con los rasgos personales o el carisma propio de los <líderes>”

Y leyendo a Jaques no puedo evitar recordar a Warren Bennis. Quien, en su libro *Conducir gente es tan difícil como arrear gatos* hace una distinción entre los managers y los líderes:

- El manager administra, mantiene, confía en el control, tiene una visión de corto alcance, pregunta cuando y cómo, acepta el statu quo, hace las cosas correctas.

- El líder innova, desarrolla, inspira confianza, pregunta qué y porqué, desafía el statu quo, hace lo preciso.

En palabras de Bennis “Los líderes son las personas que hacen lo debido; los managers las personas que hacen bien las cosas”.

En su libro cita a Sir William Slim, mariscal de campo que condujera a un Ejército Británico en la reconquista de Birmania:

“Los managers son necesarios; los líderes esenciales. El liderazgo es algo del espíritu, combinado con personalidad y visión. El management es algo de la mente, es más una cuestión de cálculo preciso, de estadística, de método, de itinerario y de rutina.”

LIDERAZGO, PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

El estilo de liderazgo, la participación y la toma de decisiones se encuentran estrechamente relacionadas. Teniendo en cuenta el modelo que propusiera George Strauss en su libro "Some Notes on Power Equalization" para analizar el proceso de toma de decisiones entre varios niveles jerárquicos, y luego de realizar una revisión intensiva de la literatura sobre participación, Frank Heller propone un más completo marco para analizar los estilos de toma de decisiones.

1 – Participación

Hablemos de la participación como el involucramiento mental y emocional de las personas en las situaciones de trabajo, que las estimulan a colaborar en la obtención de las metas que el grupo se ha propuesto y a compartir las responsabilidades de ellas. Entendiendo *participación* en un sentido puro y comprometido, colaborar por ejemplo, en la elección y adhesión de los valores que guiarán tanto a la empresa como al equipo ó la formulación conjunta de los objetivos a perseguir.

Participar es un proceso de compartir influencias, que aumenta tanto el poder de los empleados como de los superiores, ya que el poder es un recurso que puede ampliarse. Debemos tener en cuenta que para poder aportar calidad a las decisiones que se toman, formar parte del proceso decisorio y compartir algo, es preciso contar con la suficiente experiencia y conocimientos entre los miembros participantes.

A lo largo de los años, las empresas han ido evolucionando tanto en su estructuración, su desarrollo tecnológico, y la concepción de los empleados. Y si utilizo la palabra evolución, es intencional. Dentro de lo que es considerada la empresa moderna, el trabajador a pasado de ser un mero

reproductor de su fuente de trabajo, a tener autonomía y responsabilidades en el ámbito laboral.

En los años en que los Ford T (negros por supuesto) recorrían, lentamente, las calles de la ciudad, los operarios no soñaban con participar. Avanza el tiempo, Elton Mayo y sus colaboradores realizan sus afamados estudios en Hawthorne, en busca de incrementar la productividad. Y ésta aumenta. Por ello concluyen que los trabajadores se sienten motivados y trabajan mejor, se sienten más importantes, e involucrados. Esto ha sido bastante cuestionado, ya que sugieren que los trabajadores sólo buscan ser tenidos en cuenta (observados), y que esto basta para que estén motivados y gustosos con su trabajo.

El modelo de las Relaciones Humanas que propusiera Miles (1965) utiliza a la participación como medio para incrementar la motivación y satisfacción por la tarea realizada en el ámbito laboral. Todo ello en vistas a aumentar la aceptación de la autoridad. Es un modelo que parece prestarse fácilmente a la manipulación porque busca mas bien crear una sensación de participación, y no una situación de participación real. Pateman (1970) habla de pseudo participación, que describe como "la impresión que se da a los trabajadores de estar involucrados y ser tenidos en cuenta, cuando realmente no se comparten las influencias." Se suele hacer que los trabajadores acepten decisiones que ya han sido tomadas por los niveles gerenciales.

Se cree que los managers que opten por este modelo lo harían con la finalidad de tomar mejores decisiones. El incremento de la productividad y la satisfacción son vistos como productos secundarios del mismo.

Ante las limitaciones que presenta este modelo, en su correlación con la realidad organizacional, Miles (1965) propone un Modelo de Recursos Humanos. Con el describe como puede obtenerse una satisfacción incrementada por medio del aumento de la participación. E incluso que esta

satisfacción puede utilizarse para realimentar a la participación, en un continuo de crecimiento.

Dentro del marco propuesto por el modelo, los empleados son considerados como depósitos o reservas de recursos a aprovechar. El hecho de que no estén involucrados en los procesos de toma de decisiones es visto no sólo como una posible frustración para ellos, sino también como una pérdida de potencial para la organización. Sin embargo, F. Heller (1973) considera "poco realista la no consideración de las grandes diferencias de conocimientos y poder experto poseídos por las personas dentro de la organización. Incluso es muy probable que estas brechas entre los conocimientos detentados por los empleados incrementen las diferencias de poder entre empleados en diferentes niveles jerárquicos, más que reducirlas."

Consecuentemente, propone un Modelo de Motivación Competente, edificado sobre la base del modelo de los recursos humanos, pero agregando a éste la generación y utilización constructiva de competencias y habilidades.

La competencia se presenta como un requisito previo para la participación genuina. Sin la experiencia relevante, y las habilidades necesarias, la gente no sólo no está motivada sino que no es capaz de hacer contribuciones al proceso de toma de decisiones. Es posible incluso, que en estos casos, una circunstancia de pseudo participación le otorgue a las personas una sensación de estar involucrados, e incrementen su satisfacción. Es cierto que no se sabe cuánto perdurará esta sensación, y probablemente la gente reaccione negativamente al tomar conciencia de ello.

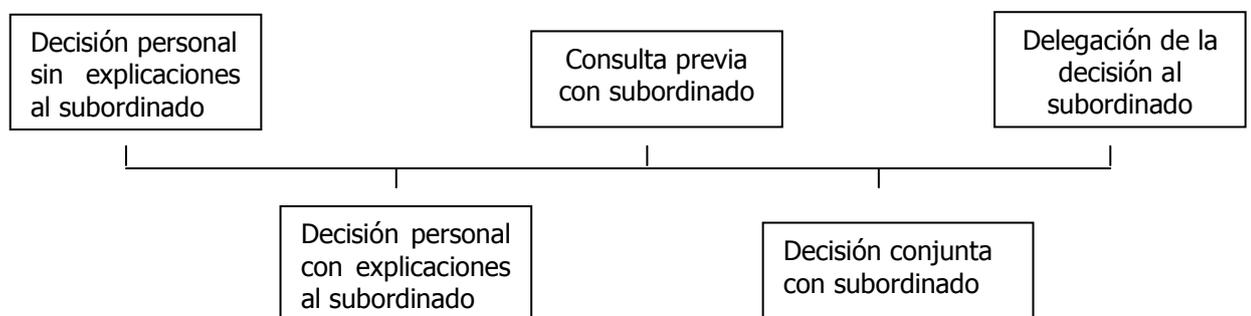
La gente se siente motivada a participar en la toma de decisiones sobre cuestiones en las que tiene experiencia concreta; y son estas mismas personas las que se muestran renuentes a participar en procesos decisorios o a asumir responsabilidades sobre cuestiones que escapan a sus conocimientos y competencias. La creación de conocimientos y habilidades se presenta, pues, como un requisito previo para compartir influencias.

Creo que es válido hacer en este caso una distinción en la utilización de estos modelos en las distintas realidades económicas. En Sudamérica la tanto condición social como la situación laboral difieren mucho de las europeas. Aquí¹ la experiencia y los conocimientos son escasos, la proporción de la población con estudios universitarios, si bien es cierto que ha ido en aumento en los últimos años, se encuentra lejos de los estándares europeos. Incluso muchos de los jóvenes emigran al extranjero una vez finalizados sus estudios, lo que significa que se capacita gente, pero no se obtienen profesionales para los mercados locales. Por ello creo importante el valorar el esfuerzo realizado por aquellos que, conscientes de estas falencias, han hecho el esfuerzo de adquirir tanto experiencia como conocimientos. Es preciso permitirles, e incentivarlos a utilizarlos dentro del ámbito de trabajo. Creo que en países como el nuestro, la participación verdadera, junto con la capacitación permanente, se presentan como factores primordiales a ser tenidos en cuenta.

2 – Toma de decisiones

La participación en la toma de decisiones suele representarse en un continuo, aumentando su grado a lo largo del mismo. La cantidad de estadios considerados depende del autor.

Heller (1973) ha diseñado su “Continuo Poder – Influencia” (IPC), buscando entender cómo se toman las decisiones (y no qué decisiones se toman). Este continuo está compuesto por cinco alternativas claramente definidas:



Propone el estudio de la interacción entre estos cinco estilos de toma de decisiones con un grupo de variables contingentes (características del gerente y las condiciones en que desempeña su tarea), para identificar aquellas contingencias que conducen a variaciones de estilo significativas.

A partir de esto, estudia las relaciones entre el estilo de decisión, la utilización de las habilidades, la satisfacción gerencial, y la efectividad organizacional.

Conecta los factores contingentes con los individuales en procesos organizacionales más amplios, explorando la posibilidad aprovechar aquellas habilidades, experiencia y motivación ya existentes en el sistema organizacional pero no utilizados (o subutilizados).

Con la utilización de este modelo en diversas investigaciones, ha establecido ciertas conclusiones preliminares:

- Los gerentes utilizan estilos autocráticos en ciertas circunstancias y democráticos en otras. Para decisiones cuya importancia relativa es menor, ambos estilos suelen ser utilizados indistintamente.
- Los gerentes son conscientes que las decisiones poco relevantes pueden tomarse utilizando métodos que insuman un menor tiempo (como ser tomar uno las decisiones, o delegarlas).

3 –Intereses compartidos

En su artículo “Leadership and Power in a Stakeholder Setting” Frank Heller trabaja sobre la idea de que si la distribución de poder es central para entender el papel del liderazgo dentro de las organizaciones, es pertinente preguntarse si éste cambia cuando la propiedad y el poder son extendidos desde los accionistas hacia un grupo mayor, denominado de partes interesadas.

“Al hablar de grupos interesados nos referimos a grupos de personas que puedan tener algún interés dentro de las empresas, es decir dueños, empleados, clientes, proveedores, incluso acreedores, deudores y el mismo gobierno” Ackoff (1994).

Para el enfoque tradicional de accionistas la relación entre trabajo y capital, es decir entre empleados y accionistas, es sencilla. Los empleados (incluidos los estratos gerenciales) son contratados por el capital y su función en una empresa es la de maximizar el retorno de la inversión a los dueños del capital. Dentro del grupo de empleados, puede hacerse una distinción entre aquellos que actúan como agentes de los accionistas y que deben responder a estos, y aquellos empleados bajo la dirección de los agentes. Se entiende que las partes, o individuos intentarán de maximizar la concreción de sus objetivos .

El enfoque de partes interesadas, parafraseando a Ackoff, habla de las empresas como sistemas sociales enteros, que no pueden dividirse en partes independientes. Los grupos participantes conforman este sistema en el cual la interacción otorga sinergia al mismo, incrementando el valor de los mismos. Este incremento sólo puede ocurrir si las partes pueden obtener juntas algo que no pueden solas. Desde esta perspectiva el liderazgo tiene la difícil tarea de balancear los reclamos conflictivos de los intereses contrapuestos, y Ackoff cree que esto requiere un estilo altamente participativo que permita a todas las partes interesadas jugar algún papel en el proceso decisorio. Los líderes deben aceptar que la mayor función de una organización con intereses compartidos es la de crear y distribuir riqueza.

La diferencia primordial entre ambos enfoques radica en la distinta distribución de influencias en la toma de decisiones. En la propuesta teórica, los autores argumentan que esta mayor distribución mejorará la calidad de las decisiones, aumentará la motivación y el bienestar general de los empleados, y contribuirá a la concreción de los objetivos y metas de la empresa, ya que se estaría haciendo un uso de los recursos y capacidades humanas mucho más eficiente. Sin embargo, debemos recordar que sólo una vez que las personas cuenten con las competencias necesarias podrán formar parte, satisfactoriamente, de los procesos decisorios. Es por ello que, siguiendo la línea ideológica propuesta por Jean Jaques Rousseau, con quien comparte la idea que el hombre nace con la capacidad de auto superarse y mejorarse, Charles Handy (1996) argumenta que "los líderes gerenciales deben organizar sus empresas para que éstas ayuden a la gente a desarrollar plenamente sus potenciales".

¿Porqué deberían los accionista (en la mirada de F. Heller) cambiar la simple y tradicional estructura de responsabilidades, hacia la inevitablemente más compleja estructura de múltiples responsabilidades e influencias dispersas de varias partes interesadas? Propone dos argumentos al respecto:

- Uno basado en los valores, los derechos constitucionales y los principios democráticos

Fácilmente sostenible, haciendo una analogía entre el capital que invierten los accionistas en la empresa, y los empleados (como parte interesada) con su inversión de capital humano, inevitablemente a más largo plazo.

- Otro que dice que se alcanzarán mejores resultados, como mayor productividad, por medio del aumento en la satisfacción y la lealtad.

Sin embargo, este argumento es más difícil de sostener. Los estudios realizados por F. Heller (1997) y aquellos a los que hace referencia en su artículo tienen resultados encontrados. Confía, sin embargo, que posteriores y más profundos estudios permitan verificar su hipótesis.

El abordaje de F. Heller al liderazgo es contingente. Las eventualidades que pueden ocurrir, y ante las cuales el liderazgo (o los estilos adoptados) varía, son relativas al poder. Las organizaciones aparecen como una pluralidad de centros de poder en los cuales los múltiples sectores se enfrentan, negocian y defienden sus particulares intereses. Dentro de ellas, el poder es la noción sobre la cual se articulan las relaciones.

¿Qué es poder? Podríamos decir que es la capacidad de hacer, y de hacer hacer. Es decir, la facultad individual de generar ciertas acciones por parte de otro. Se presenta como una relación dialógica, una forma de vincularse entre dos o más personas con intereses opuestos. No existe poder sin resistencia, es necesaria una fuerza que se oponga y lo discuta. No es

algo que se tenga en potencia, sino que se concibe en el acto, generando acción cuando por su medio se logra la superación o reducción de una resistencia.

Las partes que hacen a la relación no se encuentran en igualdad de condiciones, el vínculo es asimétrico, por lo tanto existirá una tensión permanente entre quien ejerce el poder y quien obedece. Siguiendo el enfoque tradicional (de accionistas), esta asimetría se mantiene, dentro de las organizaciones. El poder siempre es detentado por las mismas personas (o aquellas que cumplan determinadas funciones). Según el enfoque de partes interesadas, el poder se moviliza al ser compartido. Se enriquecen los vínculos, ya que este movimiento permite el interjuego de roles del que habláramos. La cuota de poder de cada uno en la relación no es siempre la misma, sino que varía en función de la situación.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Con los estudios sobre las habilidades humanas y los distintos tipos de inteligencia que Howard Gardner realizara en la década de los ochenta, para el Proyecto Spectrum en el área de la educación, una nueva línea de pensamiento se abre. En su libro *Frames of Mind*, plantea que el intelecto no es de una única clase, sino que existe un amplio espectro de inteligencias. La inteligencia emocional es una de ellas.

“La inteligencia interpersonal es la capacidad para comprender a los demás: qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos [...] es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.” Howard Gardner, Frames of Mind, 1983.

Daniel Goleman toma los trabajos y las propuestas de Gardner, y profundiza en el estudio de esta particular forma de inteligencia. En su libro *Working with Emotional Intelligence* trata específicamente los efectos que la inteligencia emocional de las personas tiene en su ámbito laboral, y busca mostrar que “... la inteligencia emocional es sine qua non para el liderazgo” Daniel Goleman (1998).

En su trabajo <Emociones y liderazgo: El rol de la inteligencia emocional>, Jennifer George retoma esta línea de pensamiento que sugiere que la inteligencia emocional, la habilidad para entender y dominar las emociones y estados de ánimo propios y del otro, contribuye significativamente al liderazgo efectivo en las organizaciones. Entre la gran variedad de abordajes al liderazgo, ella se ha centrado en los estudios que exploran el cómo y porqué los líderes tienen (o no) influencias positivas en sus seguidores y en las organizaciones.

1 - Inteligencia emocional

“Esencialmente la inteligencia emocional describe la habilidad de efectivamente unir las emociones al razonamiento, utilizando a las emociones para facilitar el razonamiento y el poder razonar inteligentemente sobre las emociones” J. George (2000)

Para realizar su análisis J. George distingue a los estados de ánimo de las emociones por su intensidad. Los estados de ánimo son sentimientos de intensidad relativamente baja que no interrumpen actividades en curso. Las emociones, en cambio, son aquellos sentimientos de alta intensidad gatillados por estímulos específicos (tanto internos como externos al individuo) que demandan atención, e interrumpen comportamientos y procesos cognitivos. “Las emociones tienden a alimentar estados de ánimo a medida que la intensidad de las mismas comienza a decrecer una vez que el individuo a lidiado con sus causales, ya sea cognitiva u operativamente.”

El estereotipo del decisor racional es el de una persona capaz de dejar a un lado sus sentimientos y decidir fríamente el mejor curso de acción para lidiar con un problema u oportunidad determinado. Sin embargo, ciertos descubrimientos neurológicos sugieren que los sentimientos son necesarios para tomar buenas decisiones; aluden incluso a una presunta imposibilidad del ser humano de elegir entre diversas opciones si estuviera desprovisto de la capacidad de tener sentimientos. De esta forma, emociones y estados de animo serían determinantes importantes de la capacidad racional del ser humano.

Pueden encontrarse al menos cuatro aspectos fundamentales de la inteligencia emocional:

- Valoración y expresión de las emociones

Implica consciencia de las emociones (tanto las propias como las del otro) y la capacidad de expresarlas claramente.

- Uso de las emociones para potenciar procesos cognitivos y para la toma de decisiones

Las emociones son prácticas ya que direccionan la atención a asuntos urgentes. Pueden *utilizarse* para facilitar la elección entre opciones, la toma de decisiones, e incluso ciertos procesos cognitivos. Los cambios en los estados de ánimo pueden aprovecharse para promover la flexibilidad, al examinar la misma cuestión desde perspectivas y predisposiciones diferentes.

- Conocimiento de las emociones

Conocer las causas, las consecuencias, y el progreso en el tiempo de las emociones.

- Dominio de las emociones

Tener la capacidad de *regular* los propios estados de ánimo y los del otro, y aprovecharlos en las ocasiones propicias. *El manejo de las emociones* requiere el conocimiento y la consideración de sus determinantes, su oportunidad y maleabilidad.

“La habilidad de entender y experimentar las emociones en el otro, empatía, es fundamental, ya que permite gerenciar las relaciones humanas y las emociones de los demás. Estas son habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal” J. George (2000)

Al hablar de un proceso relacional, siempre están implícitas las emociones. Desconozco lo que pueda suceder a una persona que pierda parte de su cerebro, y consecuentemente la capacidad de sentir emociones. Supongo que clínicamente estará probado que esto puede ocurrir. Pero con personas que no han sufrido tamaña desgracia, el sentir emociones es inseparable del ser humano. El hombre tiene la capacidad de raciocinio, de reflexión, y de sentir. Todo lo que el hombre es, es lo que el hombre siente. Sólo a través de los sentimientos podemos relacionarnos con el otro. Ya sea por algún tipo de interés, la pasión como motor, la brecha que nos mantiene permanentemente en movimiento.

2 – Inteligencia emocional y liderazgo eficaz

Jennifer George propone que la inteligencia emocional contribuye a la eficacia del liderazgo, ya que ayuda a los líderes a llevar a cabo de forma más eficiente ciertas actividades esenciales.

Es necesario poder caracterizar lo que entendemos por liderazgo eficaz, para luego abocarnos a explorar las implicancias de la inteligencia emocional en su concreción. En su artículo, J. George se basa en las síntesis propuestas por diversos autores (Conger & Kanungo, 1998; Locke, 1991 y Yukl, 1998) para finalmente escoger cinco elementos que considera esenciales para alcanzar la eficacia en el ejercicio del liderazgo. Es en relación con cada uno de estos elementos que analiza la influencia de inteligencia emocional.

- **Desarrollo colectivo de un conjunto de metas y objetivos, y su forma de concreción y obtención.**

Los líderes pueden utilizar sus emociones para incrementar la información de que disponen sobre los desafíos, las amenazas y las oportunidades que afronta la empresa. Un líder inteligente emocionalmente tendrá más posibilidades de tomar ventaja y utilizar sus estados de ánimo y emociones positivas para vislumbrar grandes mejoras posibles en el funcionar de la organización.

El poder percibir y comprender las emociones de sus seguidores, les permitirá encontrar el momento preciso (o generarlo) en el que transmitir las metas y objetivos, para que sean rápidamente incorporados y aceptados.

- **Ayudar al otro a conocer y percibir la importancia de su trabajo y comportamiento**

Los líderes necesitan entender y poder influenciar las emociones de sus seguidores para que estos puedan comprender la naturaleza seria de ciertos problemas, sean entusiastas en cuanto a su urgente resolución, y se sientan optimistas por sus aportes personales.

- **Generar y mantener la motivación, el entusiasmo, la confianza, el optimismo (tanto en sí mismo como en la empresa) y las ganas de cooperar.**

El poder entender los sentimientos de sus seguidores, y conocer cómo ejercer su influencia para modificarlos, es clave para ser un líder eficaz. Es preciso poder anticipar las reacciones ante diversas circunstancias, eventos y cambios, y manejar estas reacciones de forma efectiva.

Asimismo es importante poder distinguir las emociones que realmente sienten los seguidores, y aquellas que expresan. La idea es poder influenciar a la gente a sentirse genuinamente motivados, entusiastas, confidentes y optimistas.

El pensamiento constructivo puede llevar a la generación de ideas creativas para resolver desacuerdos, llegar a soluciones donde ambas partes ganen, y asegurar la cooperación y la confianza en la organización.

- **Fomentar la flexibilidad en la toma de decisiones y en relación al cambio.**

Los líderes podrán utilizar las emociones como señales que direccionen su atención a cuestiones urgentes. Los sentimientos pueden proveer información sobre oportunidades y problemas. Pero esto requiere conocer las propias emociones y sus raíces, y tener la capacidad de manejarlas a voluntad, para que no interfieran con la toma de decisiones.

La inteligencia emocional puede contribuir a la habilidad de un líder para implementar exitosamente cambios en la organización, ya que podrán influir

sobre las emociones de los seguidores, haciéndolos más receptivos, o incluso modificando sus percepciones y su visión del mundo

- **Establecer y mantener una identidad significativa de la empresa.**

La gestión de la cultura organizacional es el manejo de las emociones. La identidad de una organización se deriva y es consecuencia de su cultura. Un líder que pueda influir sobre las emociones de sus seguidores, podrá hacerlo sobre la cultura, y consecuentemente sobre la identidad de la organización en cuestión.

Nota: Estoy tomando la teoría de J. George de su artículo en inglés, y en todos los casos la traducción es mía. Ella utiliza la palabra "management", que traduzco como indistintamente como manejo, gestión o gerenciamiento.

Jennifer George llega a la conclusión que la inteligencia emocional tiene el potencial de contribuir al liderazgo eficaz de maneras múltiples. La relevancia especial que tiene esta forma de inteligencia para con los líderes radica en el hecho de que el liderazgo es un proceso muy influido y afectado por las emociones, tanto desde la perspectiva del líder como del seguidor.

Considero que es una sabia postura la de buscar el autoconocimiento como reflexión individual, de la mano de una reflexión ética. Determinar nuestras aspiraciones, así como las capacidades, fortalezas y debilidades con que contamos, para así poder delinear el camino que nos lleve a ser quienes deseamos.

En un mundo existente en el lenguaje el individuo se constituye como tal gracias a la existencia del otro. Día a día nos relacionamos con personas diferentes a nosotros, que están en esa misma búsqueda interior. Al vincularnos cambiamos constantemente, avanzamos constituyéndonos únicos y diferentes merced al otro. No podemos pensar que con una introspección

basta, pues si no conocemos a aquél en presencia de quien *somos*, no podremos comprenderlo, y consecuentemente, tampoco a nosotros mismos.

Sabiendo qué es lo que podemos ofrecer (autoconocimiento) y qué es lo que la otra persona (conocimiento del otro) necesita, podemos enriquecer nuestros vínculos. Recuerdo aquella corriente cristiana que hablara del liderazgo como modo de servir al otro "... trata de servir, no de dominar; incentiva e inspira; respeta la personalidad ajena, no la explota." Anthony D'Souza (1997).

En su artículo, George realiza toda su propuesta buscando conseguir un liderazgo eficaz. ¿Qué representa para ella el liderazgo eficaz? ¿Será alguna manera de conducir a la gente de forma tal que se alcancen más rápidamente o fácilmente, o a un menor costo los objetivos de la empresa?. Porque liderazgo eficaz pueden ser muchas cosas. Yo considero que es eficaz aquél líder que ve a los empleados como personas que tienen sus propias necesidades, deseos y valores, y que se mueve intentando que ellos incrementen y mantengan su valoración personal. Aquél que busca la construcción de relaciones basadas en el respeto mutuo, y que motiva a la gente para realizar *bien* su tarea, y quedar conformes con ella. Liderar desde la responsabilidad de la que hablara Jaques.

Dentro de una empresa, y sobre todo para personas que ocupen cargos de responsabilidad, el conocimiento del otro no es sólo importante desde un punto de vista *humano* sino también como medio para incrementar la motivación. Para poder motivar a la gente es preciso conocerla: ¿qué buscan? Satisfacer ciertas necesidades, alcanzar algunas metas, relacionarse, realizar un buen trabajo, conseguir poder... . Motivar es mostrar las razones para actuar, intentar que la persona descubra aquello que busca, y se decida libremente a hacerlo. El mejor modo de conducir es motivando, pues las personas se enriquecen y ponen todas sus capacidades, su imaginación y creatividad, al servicio del curso de acción elegido (entre todos, con una participación verdadera).

“liderazgo es el proceso de movilización de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses reales a largo plazo de todo el colectivo” John Kotter

Lo que realmente me interesó de este artículo fue una nota, un comentario al pie de página. J. George dice en uno de sus párrafos que la inteligencia emocional contribuye a que los líderes sean capaces de influenciar y dominar las emociones de sus seguidores. Y aquí nos dirige a una nota:

“Yo no pretendo decir que este es un acto manipulativo o un control abusivo [...] lo que se sugiere es que los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de influenciar sobre las emociones de sus seguidores [...] así como los seguidores emocionalmente inteligentes pueden influenciar las emociones de sus líderes”.

Me llamó doblemente la atención. Por un lado, porque al hablar de la influencia por parte de los seguidores hace cierta alusión a un proceso de mutuas influencias. Aquí no cabe la posibilidad de un liderazgo rotativo, pero sí del depósito o la adjudicación de cosas diferentes (e intuyo que cambiantes según el momento) en el líder (y en el resto). Y por otra parte, no puedo evitar, al leer, que la palabra manipulación se haga presente. Veo que en vez de servir al otro, se busca el servirse de las acciones del otro. Trata a las personas como instrumentos, intenta direccionarlas, convencerlas, manejarlas. Creo que entendemos cosas diferentes por manipulación. No estamos hablando de forzar, porque eso es algo distinto. Sino de encontrar una brecha por la cual irnos “filtrando” dentro de los empleados, y desde dentro, direccionarlos para lograr que sus objetivos y aspiraciones coincidan con las propias. Y esto me parece muy cuestionable. Creo que debemos dar a las personas la información precisa, para que uno elija libremente adherir o no a los fines de la empresa. Claro que lo ideal sería una formulación conjunta, pero esto no siempre es posible. Considero

que al ocultar o engañar sobre los motivos, mostrarlos diferentemente para que el personal "los compre" es una forma de manipulación.

UNA MIRADA FRESCA Y CERCANA

Creo no estar exagerando al decir que hoy pueden encontrarse cientos de libros que hablen sobre liderazgo. Al investigar sobre un tema en particular, uno lee tanto y tan variado como le es posible, en búsqueda de la riqueza que nos da la singularidad humana. Diferentes maneras de ver las mismas cosas, de interpretar causas y consecuencias, de describir, de imaginar. Recuerdo una vieja frase que dice que hay tantas realidades como personas, y sonríe pensando que no deja de ser cierta.

He leído varios autores que han estudiado durante años el fenómeno del liderazgo; desde profesores universitarios, investigadores, consultores, hasta incluso empresarios. Pero los textos en los que me he basado son en su gran mayoría extranjeros.

¿Porqué no ver un poco el liderazgo desde la mirada de la realidad empresarial argentina? ¿Que piensan y opinan los gerentes, los líderes argentinos sobre este fenómeno tan controvertido? ¿Qué es para ellos el liderazgo?

Ante la imposibilidad de hacer una investigación y trabajo de campo, me remití a las entrevistas realizadas por la revista Conocimiento y Dirección (Junio 2001). Transcribo a continuación los comentarios que me atrajeron, aquellos que me parecieron más representativos, o más interesantes.

“El liderazgo es el ejercicio de una influencia especial y diferencial sobre personas y grupos que los induce a unirse a una determinada causa, a perseguir objetivos y a llevar a cabo tareas con gran entusiasmo y/o con la máxima aplicación de esfuerzo y/o más allá del desempeño prometido y/o más allá del llamado del deber y/o hasta las cercanías de sus capacidades totales.”
Héctor Ferruti, UBA.

El líder como aquella persona con características personales que lo hacen sobresalir. Es franco, se atiene a sus valores, y los comparte abiertamente. Inspira confianza.

“El líder debe ser ante todo una persona íntegra y transparente. Y además tener coherencia entre lo que dice, hace y demuestra.” Claudio Alarcón, Contador Público, Gerente de Administración y Finanzas de Milkaut.

Carismático y con fuerza inspiradora, el líder nace. Aquellos que se hacen son los managers. Nos encontramos con la disquisición de la que hablara Bennis, y la posible sinergia a la que hiciera alusión Fainstein.

“Yo creo que un líder es una persona capaz de mover a un equipo en la búsqueda de un objetivo, capaz de motivar, de hacer soñar a un equipo [...] el líder tiene que ser capaz de convencer a su equipo que lo va a llevar al éxito. [...] no creo que se pueda enseñar en una universidad. Se puede desarrollar capacidades de administración que no es lo mismo. Muchas veces se puede encontrar que aquellas organizaciones que consiguen el éxito son las que pueden unir por un lado liderazgo y por el otro management, que no siempre es lo mismo. Son carismáticos, no me imagino un líder sin carisma” Felipe Cubillas, Abogado y socio Director Ejecutivo de Senegocia.com, Alcanzar la Meta

“Líder es aquél que logra que el todo sume más que las partes individualmente, es aquel que potencia equipos y es aquel que genera un mundo al cual todos quieren pertenecer. Es alguien con pensamiento estratégico, es alguien con visión [...] es alguien que sabe cómo decir las cosas, cómo transmitirlos.” Celia Siffredi, Lic. En Relaciones Industriales, Gerenta de Recursos Humanos de Microsoft Argentina S.A

Resuena mucho el líder como agente del cambio, aquél que abre juego, que inventa las reglas, quien lleva la luz para iluminar el camino cuando todavía

no ha amanecido. Es el que puede mirar las cosas desde otro ángulo, y compartirlo con su gente. Líderes que conducen adoptando diferentes estilos, buscando adaptarse a las cambiantes situaciones y necesidades, tanto personales, del negocio, como de la gente con la que trabajan.

“Cuando todo está claro, no hay necesidad de mucho liderazgo [...] Cuando se viven tiempos de turbulencia se necesita más del liderazgo.” Lair Ribeiro

“Yo creo que los líderes son los que ven oportunidades donde los otros ven dificultades. El líder es el que predica con el ejemplo. Es la persona que ante un problema tiene más de una posible solución y son aquellos que producen el cambio mientras que los que no son líderes esperan que se produzca el cambio para adaptarse a él”

“...son distintos tipos de liderazgo que inclusive se tendrán que practicar dependiendo la situación, la posición, los colaboradores, el trabajo, la compañía y el entorno.” Guillermo Carlini, Contador Público, Gerente de RRHH de Cablevisión.

Aquí en la Argentina la moda de trabajar en equipos está en sus comienzos. Sin embargo, no son pocos los que hacen alusiones a los mismos. Se percibe a los equipos como una oportunidad para el desarrollo, el crecimiento, la calidad, la flexibilidad, la motivación...

“Uno de los factores más importantes es la capacidad de aprendizaje constante y el cultivo de las relaciones humanas [...] Los líderes conducen grupos de trabajo.” Gonzalo Heredia, Lic. En Investigación Operativa, gerente del área de Tecnología de UOL

Y gratamente leo al líder que surge de las entrañas de un equipo, asumiendo el liderazgo por momentos determinados

“En general, sucede en muchísimas compañías que el líder no es el que ostenta la posición de liderazgo, sino que es otro. Es aquél en quienes los demás confían, aquél que tiene una visión muy firme y sabe para donde va, y aquel que la gente sabe que no se va a doblegar. Eso lo convierte en líder, ocupe el puesto que ocupe.” Guillermo Masricovetere, Presidente para la Argentina de sun Microsystems, El Poder de Delegar y Confiar.

“Nadie trabaja de líder, y puede serlo ocupando un puesto de gerente, cadete u operario. [...] Se puede desempeñar este rol con mucha o poca autoridad formal [...] pero lo ideal sería que los líderes conduzcan la empresa. [...] No se llega a desempeñar ese rol completando un formulario, sino adecuándose al estilo de liderazgo que necesita cada grupo.” Matías Bóscolo, Lic. En Administración de Empresas, gerente de Marketing de Línea Venta Libre del Grupo Sidus.

“Una de las primeras funciones que tiene que tener un líder es armar un equipo de trabajo” Carlos Adjoyan, Licenciado en Recursos Humanos, Director de Recursos Humanos de Quilmes S.A

“Líderes con poder de cargo es una especie en extinción. Cada vez más hablaremos en equipos de trabajo y competencias móviles.” Dermeval Franco, Socio Director de Intelecto Performance Consultoría.

“Para mi un líder es aquella persona que tiene la responsabilidad de unir los objetivos del negocio con la dirección de un grupos de personas para darle operatividad. Tiene la responsabilidad de unir esos dos mundos.”

“ Hay un trabajo que leí una vez, hace como 10 años y que me quedó grabado, Era un estudio que se realizó en una empresa norteamericana sobre liderazgo que mostraba cuales eran los atributos que tenían los líderes exitosos. Y la conclusión era pobrísmo pero muy sabia. Los tres atributos eran: que eran gente predecible, muy trabajadora y que gozaban o parecían gozar de buena salud.” Carlos Adjoyan

Me gusto este comentario. Continuaba, a lo largo de la entrevista, explicando como cada vez que ve a alguien que se le representa como líder lo analiza para verificar que cumpla con estos tres atributos. Me ha parecido una variante original de las características propuestas tradicionalmente como inherentes al líder. Y sin embargo, no dejan de tener su fundamento. Un líder debe ser predecible (sin importar cuál sea el estilo que utilice), es cierto, para que la persona que está dirigiendo sepa en presencia o en ausencia de él hacia donde dirigirse. Trabajar con esfuerzo y el ejemplo a la par de sus subordinados, para hacerlos sentir acompañados y motivados. Y poder generar en ellos la confianza, la sensación de que estará siempre que sea necesitado, al mostrarse fuerte y saludable.

“En los programas de entrenamiento [...] queja general de los participantes [...] afirman que es muy difícil poner en práctica todo lo que vieron en el programa porque la cultura no permite. Excelente. Ahora viene la pregunta fatal y que desarma a cualquiera ¿Qué puede hacer usted dentro de sus límites de autoridad y responsabilidad para promover los cambios sugeridos por el entrenamiento?” Dermeval Franco.

Y por primera vez, en el transcurso del trabajo, tenemos un atisbo de nuestra búsqueda *organización vivible*. Claro que no siempre tenemos el poder para hacer grandes cambios, que no podemos tomar decisiones que revolucionen nuestra compañía. Pero sí podemos comenzar. Primero para ver qué es lo que queremos. Y mirar al otro, y comprobar (o no) que buscamos cosas o ambientes similares. Y ahí sí, dentro de la limitación que nos impone la autoridad que detentemos, y nuestras capacidades, empezar a hacer pequeños cambios, empezando siempre por nosotros mismos.

CONCLUSIÓN

Henos aquí, al final del camino. Miramos hacia un lado, y al otro... no. No hay bancos ni lugares que inviten a reposar. Sólo se ven algunas huellas, se pueden adivinar senderos entre los árboles, un caminito allá abajo... todas invitaciones para seguir andando.

No puedo evitar la curiosidad, y me doy vuelta. Miro los pasos que me trajeron hasta aquí, van y vienen, a veces cortos e inseguros, otras parecen saltos... sonrío pensando en mi búsqueda casi intuitiva del liderazgo.

A lo largo del trabajo no he hablado más que de una cosa: el hombre. Que se constituye y se construye a cada momento, en el ejercicio de su libertad. Libertad no de elegir lo que le pasa, sino de cómo responder. El hombre en su relación con otros, porque es un ser racional y *social* como lo describiera Aristóteles. Las individualidades se agrupan, se juntan para hacer frente a las necesidades y la adversidad. Y si ya resultaba complejo el ser humano en soledad, con su infinito mundo interno, tenemos ahora las sociedades, las organizaciones y los grupos humanos, que se accionan constantemente para existir, se mueven hacia un objetivo que se piensa común a todos sus integrantes.

Nos detuvimos a hablar de las organizaciones como sistemas abiertos, en permanente interacción con un medio cambiante, que se vuelven concretas en los vínculos que establecen entre sí las personas que las componen. Son dos las realidades organizacionales que coexisten y buscamos comprender: la individualidad por un lado y el sistema como conjunto por el otro. Sin embargo, analizarlas por separado, reduciéndolas para simplificar las cosas, no tiene sentido; ya que el todo está en las partes, y éstas a su vez en el todo.

Hay quienes consideran que un líder es una persona con ciertas características particulares. Ya sea que las traiga de nacimiento, que las haya desarrollado en su interacción social, o incorporado por medio de un programa de capacitación. Es en virtud de esta personalidad peculiar, que atraen a la gente hacia sí. Son personas con un cierto poder, o carisma, que les permite convencer y movilizar a las personas más allá del propio interés. El líder lidera. Casi uno podría decir que no importa ni qué ni cuándo, porque en El están los atributos que le permitirán siempre caminar frente al rebaño.

Otros, en cambio, no se detienen a analizar si los líderes tienen o no atributos personales decisivos. Se orientan al estudio de aquellos factores que el líder no puede dominar, y que afectan o condicionan su desempeño como tal. O incluso a la interacción entre esas contingencias y su personalidad. Miran al líder en un contexto, y en su interacción con las otras personas. Aparece un *otro* que lo elige o lo acepta. Y ambos tienen ciertas capacidades, grados de madurez, competencias y necesidades. Surge una forma más compleja de ver la relación entre líder y seguidor... qué, cómo y cuándo comienzan a tener peso.

Por diversos motivos, los líderes asumen estilos determinados. Estos pueden mantenerse invariantes, o cambiar, según lo requieran el grupo y la situación. ¿Estilo?. Creo que las relaciones humanas asumen formas particulares, dependiendo de las personas involucradas. La amistad por ejemplo, es un concepto universal y sin embargo no encontramos dos amistades iguales. De la misma forma se puede hablar genéricamente del liderazgo, pero éste, como espejo de la forma de relación de un grupo en un momento determinado, podrá percibirse en la forma en que se conduzca el líder. Tanto el estilo, como el hecho de que éste sea elegido o aceptado por los integrantes, dice mucho sobre el grupo en cuestión. Profundizar nuestros estudios sobre este fenómeno puede ser complejo, pero considero que la exploración del vínculo puede resultar muy rica.

Dentro de un equipo podemos estudiar al liderazgo desde una óptica diferente. Ya no vemos al líder como aquella persona que conduce, o en quien recae la autoridad formal, sino que el liderazgo es uno de los tantos roles que son adjudicados y asumidos, en un constante juego vincular y dialéctico. Como nos interesa estudiar los cómo y porqué de las relaciones humanas, separamos la función que cumplen las personas dentro de una empresa y el modo en que ésta es desempeñada. Por un lado la asignación de la tarea que deben realizar, por el otro la manera en que la llevan a cabo. Mirar por un rato al liderazgo no ya como la función que desenvuelve el jefe, sino como la asunción de un rol por cualquiera de los integrantes del equipo. El liderazgo se vuelve entonces situacional y móvil. Es el equipo quien lo adjudica, y a cada momento renueva la elección. ¿Qué es lo que asume un líder?, ¿Qué es aquello que se adjudica?, podemos intentar responder tentativamente, tanteando la brecha existente entre el futuro y el presente, entre el deseo y la esperanza de concretarlo. ¿Qué pasa si nadie quiere asumir el liderazgo?, ¿Y si todos quieren?, ¿y si no coinciden adjudicaciones y asunciones?, son más las preguntas que las respuestas que encuentro. Y sólo puedo sonreír, pensando que si hay inquietud, duda, hay terreno sobre el que podemos avanzar.

Mismo dentro de este paradigma, podemos analizar la posibilidad de que al sugerirse técnicas y recetas para mejorar, o volver más efectivo un liderazgo, se este intentando unir en una persona el rol de líder y la función de gerente. Crear un líder – gerente, una conjunción sinérgica de la autoridad formal y el poder situacional que está en los miembros, y que sólo estos y por propia voluntad, pueden delegar.

Y al hablar de liderazgo es imposible no mencionar al poder. Es sobre el poder que se articulan las relaciones humanas, que se construyen las organizaciones, se definen los grupos. El proceso de toma de decisiones puede verse como un puente, uniendo poder y liderazgo. En los últimos tiempos se ha comenzado a cambiar la forma tradicional de conducir las

empresas. Hoy se está comenzando a considerar al empleado como una parte interesada, y como tal, se busca incluirlo y hacerlo partícipe de los procesos de toma de decisiones. Se reparten ciertas influencias, el poder se descentraliza, comienza a trabajarse en equipo y las estructuras se vuelven más chatas. Creo sinceramente que este es un gran avance, y aunque quede mucho por recorrer, el camino parece ser el correcto. Sin embargo, es importante tratar al otro como igual. No desmerecerlo, ni engañarlo. La participación tiene que ser efectiva y sincera. Y para ello, los empleados deben tener las competencias necesarias para comprender de qué se habla, qué se está jugando, y así poder opinar, participar, y hacerse responsable por las decisiones tomadas conjuntamente.

Finalmente, y porque del hombre se trata todo esto, me pareció interesante ver alguna propuesta que estudie al liderazgo desde los procesos internos de una persona. Ver qué pasa con sus sentimientos y emociones, cómo influyen en sus relaciones con el otro.

¿Qué es el liderazgo para mí? Es sostén de las relaciones. Es renovar constantemente los lazos de confianza; depositar la esperanza en el otro por un momento, y al siguiente aceptar la suya. Servir y aceptar ser servido. Yo no creo que haya Un Líder, sino que el liderazgo pertenece a la relación, al grupo, y que de a ratos los diferentes integrantes alzan la bandera. Me viene a la memoria el recuerdo de unos torneos juveniles que hacíamos en la escuela. Todos pertenecíamos a uno de tres grandes equipos. Dentro de ellos habían capitanes, y responsables de grado. Sin embargo, en el momento de la victoria, y cuando el equipo entero daba la vuelta olímpica, no era el capitán el que corría con la bandera, sino que ésta iba pasando de mano en mano, hasta llegar al más pequeño, y de allí nuevamente hacia delante.

El liderazgo es válido para comprender algunos de los fenómenos organizacionales porque nos permite adentrarnos en los entretrejos de relaciones. Estudiarlo es escrutar a las personas, tanto como individuos con deseos y aspiraciones; como miembros de grupos, equipos y organizaciones, dentro de las cuales se mueven, se desarrollan, se vinculan.

Hoy en día nuestro contexto es demasiado competitivo y cambiante. Cegadas por las ansias de sobrevivir y triunfar, las empresas tratan muchas veces a los empleados como meros recursos. Por ello es que adhiero a la idea de intentar, desde las posibilidades de cada uno, transformarlas en *organizaciones vivibles*. Dentro de las cuales sus integrantes encuentren espacio para alcanzar sus objetivos de realización y desarrollo personal. Al decir vivible pienso en respeto, confianza, compromiso, honestidad, compañerismo...

He intentado mirar al liderazgo desde diferentes ángulos, buscando conocer un poco más. Sólo por medio del conocimiento podemos llegar a la comprensión, y es al comprender algo, que podemos accionar sobre ello, buscando cambiarlo, o direccionarlo.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía Consultada

- Covey Stephen R.(1993), *El Liderazgo Centrado en Principios*, Paidós, Bs As.
- D´Souza Anthony (1997), *Descubre tu liderazgo*, Sal Terrae, Cantabria.
- Davis Keith y Newstrom John W. (1991), *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw-Hill, México.
- Di Tella Torcuato y Lucchini Cristina (1998), *Fundamentos de Sociología*, Biblos, Buenos Aires
- Elliot Jaques (2000), *La Organización Requerida*, Granica, Buenos Aires.
- Etkin Jorge y Schvarstein Leonardo (2000), *La identidad de las organizaciones*, Paidos, Buenos Aires.
- Fainstein Héctor (1997), *Conducción de Equipos de Trabajo*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Goleman Daniel (1996), *La Inteligencia Emocional*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- Heider John (1998), *El Tao de los Líderes*, Nuevo Extremo, Buenos Aires.
- Katzenbach Jon R. and Smith Douglas K. (1993), *The Wisdom of Teams*, Harper Perennial, Boston.
- Maturana Humberto y Varela Francisco, *El Arbol del Conocimiento*,
- Matus Carlos, *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi: Estrategias Políticas*, Fondo Editorial Altadir.
- Morin Edgar(2000), *Introducción al Pensamiento Complejo*, Gedisa, Barcelona.
- O´Toole James (1996), *El Liderazgo del Cambio*, Prentice Hall, México.
- Peter Senge (1996), *La Quinta Disciplina*, Granica Buenos Aires.
- Peters Thomas y Waterman Robert Jr. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Portantiero Juan Carlos (1977), *La Sociología Clásica: Durkheim y Weber*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.
- Warren Bennis (2000), *Conducir Gente es tan Difícil Como Arriar Gatos*, Granica, Buenos Aires.

Publicaciones Impresas

George Jennifer (2000), < Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence >, Human Relations, volume 53 (8).

Goleman Daniel (1998), <What makes a leader?>, Harvard Business Review, December.

Heller Frank A., <Leadership,– Entry in "International Encyclopedia of Business & Management">, Edited by Malcolm Warner, Thompson Bussiness Press.

Heller Frank A. and Hurler John (1997), <Introduction>, European Journal of Work and Organizational Psychology.

Heller Frank A. (1992),< Decision Making and Leadership> , Cambridge University Press.

Heller Frank A. (1997), <Leadership and Power in a Stakeholder Setting> , European Journal of Work and Organizational Psychology.

Heller Frank A. (1973), < Leadership, Decision Making, and Contingency Theory>, Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, volume 12, May.

Autores Varios (2001), <Construir Liderazgo>, Conocimiento y Dirección, Publicación para la gestión del Capital Humano, 43, junio.

Otras Referencias

Bibliográficas

Ackoff R.L. (1994), *The Democratic Corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*, New York, Oxford University Press.

Blake Robert y Mouton Jane (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston.

Fiedler Fred E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw – Hill, New York.

Hersey Paul y Blanchard Kenneth (1988), *Management of Organizational Development*, Prentice Hall.

Keating Charles L. (1982), *The leadership book*, Paulist Press, New York.

Mc Gregor Douglas (1967), *The Professional Manager*, McGaw-Hill, New York.

Mc Gregor Burns James (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.

Pateman Carole, (1970), *Participation and Democratic Theory*, Camdrige University Press.

Riviere Pichón (1985),*El proceso Grupal*, Del Psicoanálisis a la Psicología Social, Nueva Visión, Buenos Aires.

Vroom V. (1977), *Psychological Foundation of Organizational Behavior*, Goodyear Publishing, Santa Mónica.

Publicaciones

Handy Charles (1996), <"What's it all for? Reinventing Capitalism for the next Century">, Royal Society Arts Journal, Diciembre.

Jago Arthur G. y Ragan James W. (1986), <The trouble with leader Match is that it doesn't match Fiedler's contingency model>, Journal of Applied Psychology, November.

Kets de Vries (1993), <Understanding the Leader – Strategy interface: Application of the Strategic Relationship Interview Method>, Human Relations 46.

Mc Gregor Douglas (1957), <The Human Side of Enterprise>, Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, MIT, april.

Miles Raymond E.(1965), <Human Relations or Human Resources>, Harvard Bussiness Review.

Publicaciones en Internet

Schilling Mario Tomás, "Teoría Sistémica de Negociación"

Stan de Loach, "El Modelo Tavistock de la organización: Los conceptos de la tarea principal y las fronteras"

Paginas de Internet Consultadas

Tavistock Institute: www.tavistock.org

Rice University: www.rice.edu

Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales: www.continentes.com