

# EL LIDERAZGO EFECTIVO



La efectividad del liderazgo ha sido un concepto altamente vulnerable a los cambios socio históricos y culturales; el criterio de efectividad está vinculado al efecto que se desea lograr a través del ejercicio de liderazgo. Aunque la efectividad del liderazgo depende de la calidad de los procesos y de los resultados alcanzados, quizás lo más importante, y que subyace a lo anterior, es la forma ética y responsable de dirigir, puesto que genera confianza e interés en los demás. Este último depende, en gran medida, de las características de la organización, su clima y demás variables que incentivan el desarrollo de determinados tipos de líderes, con principios y valores que conducen a estilos de liderazgo que generan dinámicas particulares que favorecen ciertos aspectos de la organización en detrimento de otros, o, por el contrario, líderes que logran abarcar favorablemente todos los ejes de la organización dentro de una estructura flexible que lo fomente.

Varios autores coinciden en afirmar que el liderazgo para este momento histórico debe variar, incluso Kotter (1990) plantea que no se trata de cambiar el estilo, sino la forma en que se trabaja. Actualmente, las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente que cambia de forma vertiginosa, sumamente competitivo, más globalizado, con recursos humanos altamente cualificados y unas posibilidades enormes en la capacidad de comunicación e información debido al avance tecnológico, todo ello exige cambios importantes en el líder, que debe no solo ajustarse a estas condiciones, sino obtener de ellas el mayor provecho. Si no se cuenta con un liderazgo efectivo y flexible que responda a estas altas demandas, las organizaciones pueden anquilosarse y fracasar.

# EL LIDERAZGO EFECTIVO

Es evidente que cambios en el liderazgo implican necesariamente que la estructura organizacional sufra algunas transformaciones. En este sentido, el liderazgo y la dirección, aunque son dos sistemas de actuación distintos, son complementarios y necesarios para tener éxito en ambientes tan complejos. Kotter (1990) hace una interesante distinción: gerenciar es manejar la complejidad, fijar metas y señalar los pasos para lograrlas, mientras que liderar es manejar el cambio y generar estrategias para producirlos, es desarrollar una visión de futuro; así, el director planea, organiza, controla y genera un grado de predicción y orden sobre los resultados esperados, mientras que el líder orienta, comunica, motiva e inspira para lograr esos cambios. En este sentido, Maxwell (1998) sostiene que el liderazgo efectivo se caracteriza por la habilidad de quien dirige para alentar a los otros a involucrarse y participar en el proceso de llevar a la organización al más alto nivel, implica compartir información, dar poder y responsabilidad y reconocimiento a los otros, generando dentro del proceso un liderazgo en todos los niveles, que se fortalece de manera continua a través de la práctica cotidiana, constituyendo un círculo sólido de personas que puedan apoyar al líder y trabajar cerca de él, para identificar metas e implementar estrategias. Según esta perspectiva, los futuros líderes deben estar convencidos de que en cualquier nivel de la organización es factible el liderazgo y que ellos tienen las habilidades necesarias para serlo o que potencialmente las pueden desarrollar (Kouzes & Posner, 2002).

Existe un gran consenso respecto a la importancia de ejercer un liderazgo en el que la información y el poder se compartan con los distintos niveles de la organización, lo que algunos autores han llamado el empoderamiento. Este concepto hace referencia al desplazamiento del poder hacia las personas de la organización y se les asignan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades (Mc. Farland, Senn, & Childress, 1996). Esto lleva a un estilo de liderazgo colectivo dentro de una ética directiva en la que los trabajadores intervienen en la planeación y organización de su trabajo y se evita el riesgo que implica la centralización del poder en las organizaciones (Bacon, 2008; Zaleznik, 2004).

# EL LIDERAZGO EFECTIVO

En esta misma línea, Boumans y Landeweerd (1993) afirman que cuando el liderazgo se focaliza en el desempeño de las tareas, puede mejorarse la productividad de la organización, pero afectar el bienestar de los individuos; por ello sugieren que el liderazgo efectivo debe orientarse hacia las relaciones humanas y la tarea, para tener un impacto positivo tanto en la satisfacción laboral como en la productividad de la organización. No obstante, Eriksson et al., (2008) sugieren que el tipo de liderazgo debe ejercerse de acuerdo con la madurez de los trabajadores, es decir, su motivación hacia el logro de resultados, disposición, habilidad para tomar decisiones, responsabilidad, conocimiento y experiencia. Cuando la madurez de un empleado es baja, el liderazgo debe orientarse hacia la tarea y, cuando es alta, a las relaciones humanas, aspecto que debería estudiarse en futuros estudios.

Los estudios también han indicado que el llamado liderazgo transformacional puede ser particularmente importante para fomentar la satisfacción laboral (Pollock, 1998). Este tipo de liderazgo se caracteriza por incrementar la motivación de los empleados a través del hecho de compartir una visión de futuro, lo cual puede generar en los seguidores sentido y significado en el trabajo e incrementar la percepción de control personal sobre la situación laboral (Sparks, Faragher & Cooper, 2001), incrementar la responsabilidad, la satisfacción laboral y, consecuentemente, el esfuerzo del trabajador por optimizar su desempeño (Batt, 2004; Manz, 1992; Mikkelsen, Saksvik, Eriksen, & Ursin, 1999; Sparks et al., 2001), aspectos que se han asociado con estados de salud positivos (Hochwalder & Brucefors, 2005). Pereira (2005) plantea la necesidad de alcanzar un autoliderazgo efectivo, esto es, uno que transforme al líder y lo haga sensible al cambio, uno que pueda modelar exitosamente las destrezas de las relaciones interpersonales. Este tipo de líder debe poseer cuatro competencias fundamentales: visión, ética, coraje y realidad, todas ellas en estrecha interconexión.

## **Referencia:**

*Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. International Journal of Psychological Research, 1(2). Recuperado el 15 de Agosto de 2018 a partir de <http://www.redalyc.org/html/2990/299023508008>*