

Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo

*Contemporary Approaches to Leadership Studies*

Alexis Codina Jiménez

Universidad de La Habana, Cuba.

#### Resumen

Muchos especialistas del *management* han centrado su atención en el tema del liderazgo en las últimas dos décadas. Partiendo de esta concepción, se presenta, en este trabajo, una revisión bibliográfica realizada con el propósito de dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿qué factores han generado la atención especial que se le brinda al estudio del liderazgo y cuáles son las tendencias en el enfoque contemporáneo sobre este tema? De esta manera, se tuvieron en cuenta los aspectos que han ocasionado un «boom» de los trabajos sobre liderazgo, las tendencias principales en su estudio, y las propuestas que formulan algunos especialistas sobre nuevos «modelos de liderazgo».

Palabras clave: dirección, líderes, liderazgo, poder e influencia.

#### Abstract

*Over the past two decades, many management experts have concentrated on the subject of leadership. The present work has reviewed the literature with the aim of answering the following questions: What are the reasons for leadership studies to be of special interest to scholars at present, which have given occasion to a boom in such studies? What are trends in contemporary approaches to this subject? And what new types of leadership do experts present? This way, were kept in mind the aspects that have occasioned the «boom» on leadership studies, the main trends in leadership research and the specialists proposals on new «leadership models».*

Keywords: *management, leaders, leadership, power and influence*

#### Introducción

El liderazgo ha sido uno de los temas más recurrentes en la bibliografía sobre *management* en las últimas dos décadas. Esto se reconoce en la presentación del libro más reciente de H. Mintzberg cuando el autor afirma: «hace medio siglo, Peter Drucker puso la gerencia en el mapa. Después, esta fue bruscamente desplazada por el liderazgo» (Mintzberg, 2010, p. 5).

Si se acepta que la definición más elemental de *dirigir* es «obtener resultados a través de otros», es comprensible la relevancia que se le ha dado al liderazgo, cuyo propósito esencial es, precisamente, motivar, ejercer influencia y conducir a resultados superiores. Teniendo en cuenta que este fenómeno siempre se ha comportado de la misma manera se impone la siguiente interrogante: ¿qué es, entonces, lo que ha generado una atención, casi obsesiva, al liderazgo en los últimos años?

Con el propósito de responder esta interrogante y atendiendo a la frecuencia con que el tema del liderazgo es abordado en los programas de superación de directivos y en los procesos de consultoría gerencial que desarrollan, se consideró conveniente la realización del presente estudio.

### Metodología

Para la investigación se revisaron una serie de obras. Por un lado se tuvieron en cuenta los textos más utilizados para la enseñanza de la administración (Hellriegel, Jackson y Solum, 2009; Koontz y Weirich, 2011; Robbins y Coulter, 2005; Stoner, 2005); por otro, textos sobre «Comportamiento organizacional» y «Habilidades directivas» (Davis y Newstrom, 1999; Gordon, 1997; Mainiero y Tromley, 1999; Robbins, 2003; Whetten y Cameron, 2011) así como trabajos dedicados específicamente a este tema de los especialistas más reconocidos (Bennis y Goldsmith, 1997; Covey, 1997; Drucker, 1999; Kotter, 1994; Mintzberg, 2010, Senge, 1998; Schein, 1988) y, por último, otros menos difundidos, pero con aportes interesantes.

Asimismo, de la literatura revisada se seleccionaron los enfoques que se consideraron de mayor interés, se identificaron los puntos de coincidencia, y se integraron criterios de diferentes autores que se complementan. Finalmente, se analizaron algunas perspectivas y propuestas de algunos investigadores que, aunque no son identificados

como especialistas en liderazgo, han aportado puntos de vista que resultan de interés en el abordaje del tema.

### Resultados principales

De la amplia bibliografía revisada, se puede concluir que los especialistas, en los últimos años, han centrado su atención en los siguientes aspectos:

1. Esclarecer la diferencia entre dirección y liderazgo.
2. Aclarar algunos «mitos» sobre el liderazgo.
3. ¿Qué hacen realmente los líderes efectivos?
4. Poder e influencia en el liderazgo.
5. El liderazgo en la conducción de cambios en las organizaciones.
6. Otros enfoques.

Antes de comentar los principales aportes y criterios identificados, se consideró pertinente hacer referencia a las razones por las cuales se ha producido un «boom» en la publicación de trabajos sobre liderazgo.

El especialista que de manera más convincente ha analizado este fenómeno es John Kotter,<sup>1</sup> que identifica dos grandes tendencias que afectan al mundo empresarial y demandan nuevos enfoques de quienes las dirigen:

- Cambios en la intensidad competitiva, motivados por la desregulación de los mercados y la aparición de nuevas tecnologías. También mercados que han llegado a su madurez o padecen de exceso de capacidad productiva. Debido a esto, las organizaciones prestan una atención cada vez más creciente a los cambios que se producen en las preferencias de los consumidores así como en las nuevas tecnologías.
- Un segundo factor que demanda un nuevo tipo de liderazgo es la progresiva complejidad de las empresas, motivada por el crecimiento, la diversificación, la expansión internacional y el desarrollo tecnológico.

Ambas tendencias y cambios en el entorno (intensidad competitiva y mayor complejidad) demandan comportamientos directivos nuevos. La primera, aumenta la necesidad de disponer de liderazgo en un número cada vez mayor de puestos de trabajo. La segunda, impone al liderazgo retos cada vez más difíciles de superar. Katzenbach (1998), resume estas ideas a partir de la siguiente afirmación: «el ritmo acelerado del cambio exige mayor cantidad de liderazgo que nunca» (p. 2).

Otro factor que explica el interés por este tema lo señala Drucker (1999), cuando plantea que a medida que aumenta la proporción de trabajadores del conocimiento en una organización, aumenta también la necesidad de líderes. Hace falta gente que innove, que vea las cosas desde nuevos ángulos, que reaccione ante los clientes, es decir, que cambie la forma de hacer las cosas.

Otros especialistas tienen una explicación menos «científica», o sea, más pragmática: El liderazgo es, probablemente, el tema más popular de la literatura sobre el mundo de la empresa. Es fácil entender por qué tantos gurús y aspirantes a gurús tratan el tema del liderazgo. Ser experto en liderazgo se ha convertido en una ocupación muy lucrativa, con algunos gurús conocidos ganando más de 500 mil dólares mensuales por consejos (Boyett, 1999, p. 2).

#### Dirección vs Liderazgo

Hasta los años 70-80, en los textos de administración se utilizaban indistintamente los términos *dirección* y *liderazgo*. La exposición del tema «liderazgo» se limitaba, generalmente, a la presentación de las «teorías de liderazgo». Más recientemente, los especialistas han tratado de esclarecer la diferencia entre ambos conceptos.

Una definición sobre liderazgo que puede encontrarse en los textos sobre administración es la siguiente: «el liderazgo es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo» (Stoner, 2005, p. 508). A su vez, Koontz y Weirich (2011) lo entiende como «el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales» (p.532). Por otra parte, Kotter (1994) afirma que «no existe una definición generalmente aceptada del liderazgo. En el presente libro lo definimos como el proceso de llevar a un grupo (grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no

coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo» (p.3).

Una definición más novedosa la aporta Peter Senge (1998):

En una organización inteligente (es decir, en la que todos sus integrantes y la organización como un todo son capaces de aprender constantemente) los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender (p.419).

Teniendo en cuenta las definiciones referidas, es necesario señalar que ninguna permite identificar con claridad la diferencia entre *dirigir* y *liderar*. El autor más preciso ha sido Warren Bennis (1997) quien destaca los siguientes aspectos:

1. El directivo (manager) administra, el líder innova
2. El directivo mantiene, el líder desarrolla.
3. El directivo acepta la realidad, el líder la investiga.
4. El directivo se focaliza en sistemas y estructuras, el líder en las personas.
5. El directivo depende del control, el líder inspira confianza.
6. El directivo pregunta cómo y cuándo, el líder qué y por qué.
7. El directivo hace correctamente las cosas (eficiencia), el líder hace las cosas correctas (eficacia).

Kotter (2000) nos aclara un poco más estas ideas cuando presenta un comentario donde opera con ambos conceptos:

Cada vez puede resultar más útil pensar que quienes ocupan cargos directivos son personas que crean agendas con planes (la parte de gestión) y visiones (la parte de liderazgo); personas que establecen, a través de una jerarquía bien organizada, redes susceptibles de aplicación práctica (parte de gestión) y conjuntos de relaciones alineadas (liderazgo); y personas que ejecutan tanto a través de controles (gestión) como de inspiración (liderazgo) (p.20).

Asimismo, resume estas ideas teniendo en cuenta que los ejecutivos que no lideran están prácticamente programados, solamente formulan planes o presupuestos, no visiones ni estrategias para hacerlos realidad.

### Mitos sobre el liderazgo

En su trabajo durante cinco décadas con líderes de diferentes tipos de organizaciones, Peter Drucker (1999) llegó a la conclusión de que no existen nociones como una «personalidad» de líder o los «rasgos» y las «características» de líder. Señala que, entre los líderes más eficaces que ha conocido y con los que ha trabajado durante cinco décadas, algunos se encierran en su oficina y otros son demasiado gregarios; otros, no muchos, son buenos tipos y otros son rígidos y autoritarios. Algunos impulsivos y rápidos, otros estudian la situación y se toman siglos para llegar a una decisión. Algunos son cálidos, otros distantes, algunos vanidosos, otros retraídos y modestos. Algunos tienen el don de saber escuchar, mientras que otros son lobos solitarios que no escuchan más que su propia voz.

Bennis y Goldsmith en *Learning to Lead* (1997), uno de los trabajos más interesantes sobre el tema, analizan lo que consideran «mitos sobre el liderazgo». Aquí incluyen los siguientes mitos:

- El liderazgo es una habilidad natural: nada más lejos de la verdad. Todos tenemos potencial de liderazgo. Unas personas pueden ser líderes en una organización en circunstancias determinadas y en otras no.
- Los líderes nacen, no se hacen: muchas investigaciones demuestran que, en determinadas condiciones, se convierten en líderes personas que no se habían identificado como tal hasta ese momento. La mayor parte de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas si existen los deseos y la voluntad de aprenderlos, lo cual no quiere decir que es fácil y que «cualquiera» puede convertirse en líder.

Por otra parte, atendiendo a esta idea, Boyett (1999) afirma: «Por supuesto que se puede aprender a liderar. Las compañías no invertirían tanto dinero si no se pudiera aprender. Nuestros gurús no ofrecerían tantos cursos sobre liderazgo, si no hubiera algo que aprender» (p.46). No obstante, a la pregunta ¿podemos aprender a ser líderes? responde lo siguiente:

La respuesta es, sí y no. Podemos aprender fácil y rápidamente las técnicas, las habilidades, las formas de comunicarnos y demás. Podemos dominar las teorías, las estrategias y las tácticas de liderazgo que se enseñan en cursos y seminarios. Lo que no podemos adquirir fácilmente son los sentimientos, las intuiciones, las emociones, los deseos, la empatía, la euforia –la pasión de y por el liderazgo- que nos harán líderes.

En las investigaciones de Goleman (1996), Ryback (1998) y Weisinger (1998) sobre el papel de la inteligencia emocional y su impacto en el trabajo directivo, se llega a la conclusión de que la mayoría de las aptitudes de la inteligencia emocional que tienen un impacto positivo en el liderazgo son adquiridas, o sea, se pueden aprender y desarrollar. Por tanto, no son congénitas, no se nace con ellas.

- Los líderes son carismáticos: algunos sí, otros no. Según la experiencia de Bennis y Goldsmith, el carisma es más el resultado de un liderazgo efectivo que a la inversa. Un efectivo liderazgo incrementa la atracción de los seguidores. Este criterio coincide con el de Drucker, Robbins y otros autores.
- Los líderes existen solo en los niveles altos de una organización: esto es falso, se pueden encontrar en cualquier nivel.
- Los líderes controlan, mandan, manipulan a otros: el liderazgo es tanto el ejercicio del poder como el «enriquecimiento» de otros (empowerment). Los líderes se apoyan más en la atracción que en «empujar».

¿Qué hacen realmente los líderes efectivos?

Kotter, el especialista más reconocido en esta esfera, afirma:

Durante treinta años he venido estudiando los actos de los que dirigen organizaciones, tratando de memorizar y explicarme lo que hacen, por

qué actúan así, y los efectos de sus decisiones en otras organizaciones. No empecé este trabajo con la mente enfocada explícitamente en «liderazgo»; de hecho esa palabra casi no se encuentra en mis primeros escritos. No obstante, es hacia el liderazgo adonde finalmente se han dirigido mis últimos esfuerzos, un hecho que llama la atención acerca de lo mucho que cambia eso que llamamos trabajo «directivo o de gestión» (Kotter, 2000, pp. 7-8).

Después de estudiar comportamientos y prácticas de decenas de líderes de diferentes tipos de organizaciones, Kotter llegó a las siguientes conclusiones sobre lo que hacen los líderes exitosos:

1. Crean un programa para el cambio que incluye:

Una visión de lo que puede y debe ser la organización que dirigen.

Tienen en cuenta los legítimos intereses a largo plazo de las partes involucradas.

Conciben una estrategia para llegar a dicha visión

Consideran todas las fuerzas organizativas y del entorno que estén involucradas.

2. Establecen una fuerte red de implementación que comprende:

Relaciones de apoyo con las fuentes clave de poder, necesarias para llevar la estrategia a la práctica.

Vínculos y relaciones dotadas de fuerza suficiente para lograr colaboración, cumplimiento y, cuando sea necesario, trabajo en equipo.

Un grupo central de personas fuertemente motivadas, que se comprometa a convertir tal visión en realidad.

Finalmente, Kotter destaca que un liderazgo efectivo no puede soslayar el aseguramiento de lo que se considera como los procesos básicos de la dirección:

- La planificación, que permite determinar los medios para llegar a ciertos fines.
- La elaboración de presupuestos, donde se precisan los recursos financieros necesarios.



- La organización, que implica crear una estructura adecuada, dotarla del personal calificado requerido y la definición del rol que debe cumplir cada cual.
- Finalmente, el control, que supone la búsqueda constante de las desviaciones con relación al plan y realizar las acciones necesarias para corregirlas.

La conclusión más general a la que llega Kotter es que no se trata de que el llamado liderazgo sea bueno y la gestión (dirección, administración) sea mala. Simplemente son cosas distintas que sirven para cosas diferentes.

#### Poder e influencia en el liderazgo

Otro tema al que los especialistas en liderazgo han dedicado una atención especial es el relacionado con el «poder y la influencia». Acerca del mismo, Kotter (1994) fundamenta que «la palabra «poder» es tabú. Todos tratan de eludirla. Por eso, existe una confusión enorme alrededor del poder y la dirección, esto es nocivo porque, para una dirección efectiva, hay que tener poder y saber usarlo. La dinámica del poder es un componente necesario e importante del proceso gerencial» (p. 215).

Para Robbins (2003) los conceptos «liderazgo» y «poder» están estrechamente unidos. Los líderes usan el poder como un medio para lograr las metas del grupo, para alcanzarlas. En este sentido, a la pregunta ¿qué diferencias existen entre ambos conceptos? Podrían aparecer las siguientes respuestas:

1. La compatibilidad: el poder no necesita compatibilidad de metas, tan sólo la dependencia. El liderazgo, requiere cierta congruencia entre las metas del líder y las de los que dirige.
2. La dirección de la influencia: el liderazgo se enfoca en la influencia descendente sobre los subordinados, minimiza la importancia de los patrones de influencia lateral y ascendente. El poder ejerce influencia en todas las direcciones.
3. El énfasis en la investigación: la investigación sobre el liderazgo, en su mayor parte, enfatiza el estilo (esto lo destaca también Kotter). Busca respuestas a preguntas como ¿hasta qué grado debe apoyar un líder?, ¿qué decisiones deben tomarse conjuntamente con los subordinados?

En contraste, la investigación sobre el poder ha tendido a abarcar un área más amplia y a enfocarse en las tácticas encaminadas a obtener la dependencia. Ha ido más allá del individuo como ejecutor, ya que, tanto los grupos como los individuos, ejercen el poder para controlar a otros individuos o grupos.

En la bibliografía más reciente sobre temas gerenciales, es frecuente también encontrar determinado acercamiento entre estos conceptos. Whetten y Cameron (2011) ayudan a comprender mejor esto cuando señalan:

Tradicionalmente, el poder ha sido definido como «tener control sobre el comportamiento de otros»; como el jefe sobre sus subordinados, los padres sobre sus hijos. Sin embargo, en el mundo de negocios de hoy, la definición de poder esta cambiando. Varias tendencias en las organizaciones están cambiando la definición de poder desde «tener autoridad sobre otros» hacia «capacidad para lograr que las cosas se hagan (p. 250).

Las tres tendencias principales que influyen sobre estas condiciones son:

1. Las organizaciones están siendo menos jerárquicas, más «aplanadas», con la reducción de sus niveles de dirección (sobre todo en los niveles intermedios). Menos dirigentes deben atender a más personas.
2. Las tecnologías de la computación ayudan a los niveles más bajos a la descentralización del flujo de información y de decisiones. Esto, no solo otorga más poder sino también más flexibilidad a los niveles inferiores. En muchos casos, los trabajadores laboran fuera del centro y se conectan con la empresa a través de computadoras.
3. Las fronteras tradicionales dentro de las organizaciones se están haciendo más borrosas. Algunas funcionan más como una «red de trabajo» (network) que como estructuras jerárquicas. Los cambios estructurales modifican las relaciones de autoridad tradicionales.

Los aspectos que abordan los especialistas en el análisis del tema del poder pueden resumirse en: tipos y fuentes de poder, estrategias y procedimientos para ganar poder en las organizaciones, y tácticas de influencia.

A partir de diferentes enfoques, los autores identifican cinco tipos de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, de expertos y de referencia.

En cuanto a las estrategias y tácticas para ganar poder en las organizaciones, los estudiosos que presentan la versión más completa y que a su vez sintetiza resultados de investigaciones de líderes exitosos, son Whetten y Cameron (2011) quienes las analizan a partir de las dos fuentes principales de poder: los atributos personales - conocimientos y competencias (*expertise*), atracción personal, legitimidad-; y las que se derivan de la «posición que se ocupa en la organización». **2**

Pero, como puntualiza Kotter (1994), el poder en las organizaciones solo es útil cuando puede convertirse en influencia sobre otros. Lamentablemente, no todos los que dirigen saben hacerlo. Cuando el individuo acepta comportarse como espera quien tiene el poder, este se convierte en influencia (Whetten y Cameron, 2011). Por otra parte, para Yukl, (1998):

La influencia es la esencia del liderazgo. Para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. El examen del poder no es suficiente para explicar la efectividad de un líder en la influencia sobre las personas y en su motivación para comprometerse con las tareas. Poder es la capacidad de ejercer influencia, pero este puede ser usado de diferentes formas. La manera en que el poder es ejercido incluye el comportamiento de influencia» (p. 36).

Teniendo en cuenta estas ideas se encuentran, entre las estrategias y tácticas de influencia que los especialistas han identificado en el comportamiento de líderes exitosos, las siguientes: persuasión racional, apelación inspiracional, consulta, comportamientos amistosos, apelaciones personales, intercambio (negociación), coalición y tácticas de legitimización y presiones.

Robbins (2003) presenta un análisis interesante sobre la «popularidad» de estas tácticas de influencia que puede ser variable (más-menos popular) cuando se utilizan

con los jefes (niveles superiores) o con subordinados y lo resume en la tabla que se presenta a continuación.

**Tabla 1. Tácticas de influencia**

	INFLUYENDO SOBRE LOS SUPERIORES (JEFES)	INFLUYENDO SOBRE LOS SUBORDINADOS
Más popular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento</li> <li>• Coalición</li> <li>• Comportamientos amistosos</li> <li>• Intercambio (negociación)</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Autoridad superior (legitimización)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Comportamientos amistosos</li> <li>• Coalición</li> <li>• Intercambio (negociación)</li> <li>• Autoridad superior (legitimización)</li> <li>• Presiones</li> </ul>
Menos popular		

Fuente: Robbins (2003, p. 504).

El liderazgo en la conducción de cambios en las organizaciones

La mayoría de las investigaciones y trabajos más recientes sobre liderazgo lo vinculan con la gerencia de cambios en las organizaciones. Boyett (1999) señala que «a excepción del tema de liderazgo, no existe quizá otro tema en el menú de los gurús empresariales que ofrezca tanta fascinación a nuestros eruditos como el proceso, problemas, promesas y posibilidades de un relevante cambio organizacional» (p. 55).

La razón para establecer este vínculo está clara, un cambio requiere «ruptura», «descongelamiento» de los enfoques y prácticas que han venido aplicándose. Implica, además, visiones y estrategias que orienten el proceso, y motiven a los seguidores a alcanzarlas. Estas no son tareas típicas de dirección, sino de liderazgo.

El papel de la gerencia efectiva del cambio para el logro de resultados superiores en el mundo gerencial contemporáneo, no solo ha sido reconocido por los estudiosos. En una encuesta realizada por Bain & Company entre cientos de empresarios de varios continentes, la segunda habilidad (herramienta) con mayor efecto en resultados exitosos que señalaron fue: «nuestra habilidad para cambiar es una ventaja competitiva significativa» (Rigby y Bilodeau, 2011, p. 5).

Drucker (1999) señala que «un líder del cambio» lo observa como una oportunidad, lo busca y sabe encontrar los acertados y el modo de aprovecharlos, tanto fuera como dentro de la organización, Desde su punto de vista, todo esto exige:

1. Establecer políticas para forjar el cambio: implica que la organización se torne más receptiva a la innovación, poner cada producto o procedimiento «en el banquillo de los acusados» con el propósito de hacerle un juicio de «vida o muerte», entre otras prácticas.
2. Generar métodos sistemáticos para buscar el cambio y adelantarse a él: establecer una política sistemática para buscar, cada seis o doce meses, cambios que permitan aprovechar oportunidades en las que predominen «las ventanillas de oportunidad», entre las que se incluyen los éxitos y fracasos de la organización o de los competidores, las incongruencias en sus procesos, los cambios en estructura y demandas de los mercados, las nuevas tecnologías, entre otros.
3. Determinar la manera correcta de introducir el cambio, tanto dentro como fuera de la organización: propone ensayar todo lo nuevo primero en pequeña escala, promover abanderados entusiastas del cambio, tener dos presupuestos: uno operativo; otro para generar y probar cambios, entre otras medidas.
4. Establecer políticas para equilibrar el cambio y la continuidad: la institución tradicional se diseña con miras a la continuidad, lo que explica por qué chocan con la «resistencia al cambio». Las personas deben sentir claridad en lo que se quiere lograr. El cambio requiere una información constante, la gente no puede sentir «sorpresa», sino la lógica de un movimiento hacia delante cuyo destino es relativamente conocido y deseado.

#### Otros enfoques

Algunos especialistas proponen «modelos de liderazgo» centrados en determinados elementos del proceso gerencial. Entre estos se encuentran:

- El liderazgo centrado en principios (Covey, 1997).
- El liderazgo basado en resultados (Ulrich y Zenger, 1999).
- El liderazgo lateral (Fisher y Sharp, 1999).
- El líder resonante (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Covey, autor del *bestseller: Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* y Director del Instituto para el Liderazgo basado en principios, fundamenta su enfoque en lo siguiente:

Mi experiencia indica que la gente confía instintivamente en los individuos cuya personalidad se fundamenta en principios correctos [...] Aprendimos que la técnica es relativamente intrascendente en comparación con la confianza [...] Valorarse a uno mismo y, al mismo tiempo, subordinarse a fines y principios superiores constituye la paradójica esencia de lo más elevado de la condición humana y el fundamento de un liderazgo eficaz (Covey, 1997, p. 19).

Ulrich y Zenger (1999), por su parte, fundamentan su enfoque sobre el liderazgo basado en resultados en la insatisfacción que sintieron cuando analizaron muchos libros sobre liderazgo y se preguntaron ¿esto para qué sirve? De esta manera, llegaron a la conclusión de que «el liderazgo tiene que ver con resultados».

Por otro lado, Fisher y Sharp (1999) proponen el liderazgo lateral que se enfoca hacia los subordinados. Su propósito lo precisan en el libro *El liderazgo lateral. Cómo dirigir cuando usted no es el jefe*.

Goleman, estimulado por el éxito de sus *bestsellers* sobre «inteligencia emocional» (1996, 1999) publicó, en colaboración con Boyatzis y McKee, *El líder resonante crea más* (2002). En el mismo, a partir del análisis de casi 4 000 directivos de todo tipo de organizaciones y del contacto directo con muchos de ellos «demuestran que la resonancia del líder es un factor imprescindible para su éxito y, más aún, que esta resonancia se puede aprender». Definen lo que llaman «liderazgo resonante» como «un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva» (p. 49).

## Conclusiones

El tema de liderazgo ha ocupado un espacio significativo en los trabajos sobre cuestiones gerenciales en las últimas dos décadas. Las razones que fundamentan este fenómeno son los cambios intensos en el entorno competitivo de las empresas, el

mayor nivel de complejidad de las organizaciones, el aumento de los trabajadores del «conocimiento», y la celeridad de los cambios tecnológicos. Asimismo, entre los temas más novedosos que han captado la atención de los especialistas se hallan: esclarecer las diferencias entre dirección y liderazgo, rebatir los «mitos» sobre el liderazgo, identificar qué hacen realmente los líderes y resaltar la importancia del poder y la influencia para un liderazgo efectivo así como el papel del liderazgo en la conducción de cambios en las organizaciones.

La dirección se ocupa de los procesos de planificación, organización y control; el liderazgo, de la formulación de una visión, de estrategias para alcanzarla, así como para generar compromiso y entusiasmo entre las personas. En este sentido, entre los «mitos» sobre el liderazgo que se rebaten se hallan: los líderes nacen, no se hacen; los líderes son carismáticos; los líderes existen solo en los niveles altos de la organización; los líderes controlan, mandan, manipulan a otros.

Para un liderazgo efectivo no es suficiente que los líderes desarrollen su poder, es necesario además, que apliquen estrategias y tácticas que le permitan convertirlo en influencia sobre el individuo. El liderazgo es fundamental para la conducción de cambios en las organizaciones, debido, principalmente, a que los cambios requieren «ruptura» con los patrones de comportamiento, nuevas formas de ver y hacer las cosas, motivación, entusiasmo y energía, que no son tareas de dirección, sino que demandan mucho liderazgo.

#### Referencias bibliográficas

BENNIS, W. y J. GOLDSMITH (1997): *Learning to Lead. Workbook on Becoming a Leader*, Addison Wesley, New York, USA.

BOYETT, J. (1999): *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*, Norma Editorial, Barcelona, España.

CODINA, A. (2008): «Poder e influencia en las organizaciones. Enfoques, fuentes, estrategias y tácticas», <<http://www.monografias.com/trabajos61/poder-influencia-organizaciones/poder-influencia-organizaciones.shtml>> [10/6/2015].

COVEY, S. (1997): *El liderazgo centrado en principios*, Ediciones Paidós S.A., Barcelona, España.

- DAVIS, K. y J. W. NEWSTROM (1999): *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw Hill, México D.F.
- DRUCKER, P. (1999): *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Norma Editorial, Barcelona, España.
- FISHER, R. y S. BROWN (1980): *Getting Together. Building Relationships as we Negotiate*, Penguin Book, New York, USA.
- FISHER, R. y W. URY (1983): *Sí...; de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*, Grupo Editorial Norma, Cali, Colombia.
- FISHER, R. y A. SHARP (1999): *El liderazgo lateral. Cómo dirigir cuando usted no es el jefe*, Norma Editorial, Barcelona, España.
- GOLEMAN, D. (1996): *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- GOLEMAN, D. (1999): *La inteligencia emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.
- GOLEMAN, D.; R. BOYATZIS y A. MCKEE (2002): *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*, Plaza & Janes Editores S.A., Bogotá, Colombia.
- GOLEMAN, D. (2013): *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*, Ediciones B, Barcelona, España.
- GORDON, J. A. (1997): *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México D.F.
- HELLRIEGEL, D; S. JACKSON y J. SLOCUM (2009): *Administración. Un enfoque basado en competencias*, Cengage Learning Editors, Bogotá, Colombia.
- KATZENBACH, J. R. (1998): *Equipos de alta gerencia. Cómo maximizar la capacidad de liderazgo tanto de los equipos como de los individuos*, Norma Editorial, Barcelona, España.
- KIPNIS, D.; S.M. SCHMIDT e I. WILKINSON (1994): «Patterns of Managerial Influence: Shotgun Managers, Tacticians, an Bustanders», en L.A. Mainiero y Ch.L. Tromley, *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, USA, pp. 182-187.
- KOONTZ, H. y H. WEIRICH (2011): *Administración. Una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México D.F.



- KOTTER, J. (1988): *El Factor Liderazgo*, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, España.
- KOTTER, J. (1994): «Power, Dependence, and Effective Management», en L.A. Mainiero, Ch. L. Tromley, Ch. L., *Developing Managerial Skills in Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey, USA, pp. 212-222.
- KOTTER, J. (2000): *¿Qué hacen los líderes?*, Ediciones Gestión, Barcelona, España.
- MAINIERO, L. y CH. TROMLEY (1999): *Developing managerial skills in organizational behavior*, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- MATSUSHITA, K. (1983): *El secreto de mi éxito. Cualidades necesarias de un gerente*, PHP, Institute International, Inc., Tokio, Japón.
- MINTZBERG, H. (1992): *El poder en la organización*, Editorial Ariel S.A., Barcelona, España.
- MINTZBERG, H. (2010): *Managing*, Grupo Editorial Norma, Cali, Colombia.
- MOSS KANTER, R. (1994): «Power failure in management circuits», en Mainiero, L.A. y Tromley, Ch. L., *Developing managerial skills in organizational behaviour*, Prentice Hall, New Jersey, USA, pp. 187-195.
- RIGBY, D. y A. BILODEAU (2011): *Management Tools & Trenes*, Bain & Company, Boston, USA.
- ROBBINS, S. (2003): *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*, Pearson Educación, México D.F.
- ROBBINS, S. y M. COULTER (2005): *Administración*, Prentice Hall, México D.F.
- RYBACK, D. (1998): *EQ. Trabajo con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*, EDAF, Madrid, España.
- SENGE, P. (1998): *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Editorial Granica, Barcelona, España.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Mc Graw Hill, México D.F.
- STONER, J. (2005): *Administración*, Mc Graw Hill, México D.F.
- ULRICH, D. y J. ZENGER (1999): *Liderazgo basado en resultados*, Norma Editorial, Barcelona, España.
- WEISINGER, H. (1998): *La inteligencia emocional en el trabajo*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina.

WHETTEN, D. A. y K. S. CAMERON (2011): *Desarrollo de habilidades directivas*, Prentice Hall, México D.F.

YUKL, G. (1998): *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.

Recibido: 2/6/2016

Aceptado: 18/7/2016

Alexis Codina Jiménez. Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: alexis@ceted.uh.cu

#### Notas aclaratorias

1. Titular de la Cátedra Konosuke Matsushita de Liderazgo de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. En 1981, a la edad 34 años, fue nombrado Profesor Titular siendo una de las personas más jóvenes en recibir ese reconocimiento en la historia de la Harvard. Desde 1968 ha trabajado como consultor y conferencista para más de 400 corporaciones y entidades públicas de diferentes países. Es autor de numerosos libros y artículos publicados en las principales revistas especializadas que han sido traducidos a más de cuarenta idiomas.
2. Por limitaciones de espacio no es posible detallar estas estrategias ni abundar en otros aspectos importantes del tratamiento de este tema. Para más información véase Codina, 2008.