

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

División de Posgrados – Facultad de Ciencias Económicas  
Especialización Alta Gerencia Fines de Semana



## **LIDERAZGO EN ENTIDADES PÚBLICAS**

Preparado por:  
Sandra Milena Bonilla Rodriguez

Bogotá, D.C., 2013

## LIDERAZGO EN ENTIDADES PÚBLICAS

“ El líder exitoso debe entender y aplicar el principio del esfuerzo cooperativo y ser capaz de inducir a sus seguidores a hacer lo mismo. El liderazgo exige poder y el poder exige cooperación”.

**(Napoleón Hill)**

Los constantes cambios presentados en las organizaciones tanto públicas como privadas, bien sea por la adaptación hacia globalización, cambios normativos o de direccionamiento, son elementos que requieren de líderes capaces de tomar decisiones que permitan adaptarse de forma rápida al cambiante entorno, a fin de no desfallecer y obtener resultados de gestión, social y de sostenibilidad para la organizaciones públicas y de resultados económicos y de sostenibilidad para las empresas privadas.

Es de gran importancia para un líder mantenerse al tanto de lo que sucede en su entorno, generando reformas en la estructura organizacional, en las estrategias, en la planeación, entre otras; a fin de obtener ganancias. Es claro que las organizaciones privadas son más adaptables a los cambios, al estar compuestas por estructuras maleables adaptables a las estrategias, generalmente con un mejor manejo del liderazgo por parte de sus directivas; un buen líder debe darse a la tarea de conocer la organización para la cual trabaja, el equipo de trabajo, los procesos y procedimientos y de esta forma determinar el estilo más adecuado de dirigirla.

En este ensayo se tendrán en cuenta varios modelos de liderazgo, encontrados en las organizaciones tanto privadas como públicas, a fin de hacer comparaciones entre unas y otras; igualmente, los factores que influyen en su ejercicio en las entidades públicas, determinando un enfoque que se pueda tener en cuenta para el cumplimiento eficiente y eficaz de sus objetivos conforme a la misión y visión planeada.

### **Persona Líder**

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa. (Pierre)

La definición de liderazgo comprende varias características:

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige, le expresa.
2. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la inteligencia emocional como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las

metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

8. Es innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

10. Un líder esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información.

Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa. (Trabajo.com)

### **Historia del Liderazgo**

La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros. (Mejia)

Todo esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y Hebreos, pasando por la influencia o contribución de los militares y la iglesia católica, llegando a la edad media con el arsenal de Venecia, sistema feudal, la ética protestante y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial.

Los historiadores han mostrado diferentes etapas de la evolución humana, sin embargo se tomaron estas por su importancia en el bienestar y desarrollo de los pueblos, además su impacto en las organizaciones formales e informales y su influencia en el desarrollo de la administración actual.

Desde sus formas de organización más primitivas, es interesante reparar en el hecho de que el ser humano se encuentra inmerso en un sistema de jerarquías.

De hecho, como en su día apuntó Desmond Morris (1967) en su irreverente mirada a la especie humana, el que exista una rígida jerarquía social entre grupos de primates, es de vital importancia en el día a día, cuando se establece un miembro dominante en la cúspide de esta estructura y el resto de los integrantes debajo de él, casi desde una conducción tiránica.

En el caso del hombre al pasar a su papel de cazador, actividad que exigía un trabajo grupal, el estilo tiránico primitivo tenía que modificarse para poder asegurarse la colaboración de los miembros más débiles cuando estuviesen de caza.

Y con la evolución de las civilizaciones, la búsqueda de una explicación al porqué ciertos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido el santo grial de muchos pensadores a lo largo de los siglos. Desde el pasado remoto surgen ecos que testimonian la aparición de líderes y seguidores. Ya desde la época de los egipcios existían jeroglíficos para denominar al liderazgo (seshemet), al líder (seshemu) y al seguidor (shemsu).

La conducción del pueblo israelita hacia su liberación del yugo de los egipcios, de la mano de Moisés, convierte a los profetas, jefes de tribus, sacerdotes y reyes, en modelos para sus pueblos siguiendo la tradición judeo-cristiana plasmada en el antiguo y nuevo testamento.

Los clásicos griegos y latinos hacen lo propio en su vasto legado cultural y filosófico. En La Iliada de Homero, por ejemplo, se ponen de relieve los conceptos griegos con los que debían contar los dirigentes ideales, encarnados en la valentía de Aquiles, la sabiduría de Néstor, la sagacidad de Ulises, el sentido de justicia de Agamenón.

Pero el interés por el liderazgo, no se limitó a la cultura occidental. En Oriente, Confucio (551 adC. – 479 adC.) Decía que “Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo”, en sus Analectas dejó clara su filosofía moral, clave para las relaciones humanas: “El ren que es la virtud de la humanidad y a su vez está basada en la benevolencia, la lealtad, el respeto y la reciprocidad”, pero destacando que estas relaciones tenían una característica principal: el superior tiene la obligación de la protección y el inferior, de lealtad y respeto.

La Mesoamérica precolombina estaba organizada en fuertes Estados teocráticos, llamados así porque toda la autoridad residía en los sacerdotes y porque el jefe de estado era considerado como un dios. En el caso de los soberanos aztecas, el poder se concentraba en el Tlatoani y curiosamente la etimología deriva del náhuatl tlahtoani o “el que habla”. La concepción mesiánica que los aztecas tenían de sí mismos al considerar que eran el pueblo elegido para mantener con vida al sol, justificaba el aparato teocrático-militar dominante sobre las otras clases sociales. (Morris, 1967)

Se puede coincidir con Paige (1977), que todas las sociedades han creado mitos para proporcionar explicaciones aceptables para el dominio de sus líderes y la sumisión de sus subordinados. No obstante, el patrón de conductas que son vistas como aceptables en los líderes, difiere de una época a otra y de una cultura a otra. Esto también está relacionado con la forma en la cual se han constituido diversas sociedades, desde el punto de vista antropológico, éstas pueden clasificarse de acuerdo al grado en que diferentes grupos dentro de una sociedad tienen acceso a distintas ventajas, como recursos, prestigio o poder. (Cuevas, pág. 1978)

## Principales Nociones de Liderazgo

A la hora de definir liderazgo se puede partir de la idea de que este es una forma especial de poder, lo que obliga a realizar alguna consideración sobre el propio concepto de poder. Es este un término ampliamente discutido y no existe unanimidad entre los diversos autores que han tratado el tema.

El poder es la capacidad de hacer o de afectar a algo, o de influir en otros y en su sentido más general significa:

a) capacidad -ejercida o no- para producir la ocurrencia de algo

b) influencia ejercida por un hombre o un grupo, a través de cualquier medio, sobre la conducta de otros y de manera planificada. (Rosenzweig, 1987)

Por tanto, el poder es capacidad para afectar el comportamiento de manera predeterminada; pero teniendo en cuenta que quien tiene poder puede amenazar con el uso de la fuerza o con sanciones, la propia amenaza es ya poder.

French y Raven (1983) diferencian cinco fuentes de poder, basándose en las relaciones existentes entre el portador del poder y el receptor:

a) **Poder de recompensa:** poder cuya base está en la propia habilidad para recompensar con los medios disponibles.

b) **Poder de coerción:** basado en la habilidad para imponer castigos por parte del portador.



c) **Poder legítimo:** en el que el receptor del poder reconoce al portador el derecho de influenciarle y acepta la obligación de acatarle.

d) **Poder de referencia:** el receptor se identifica con el portador de poder y trata de actuar como él.

e) **Poder experto:** basado en los conocimientos especiales que el receptor del poder atribuye al portador del mismo.

Como complemento y a su vez resumen, de esta clasificación, es preciso recordar que Simón (1979) afirma que la principal fuente de poder en las organizaciones es el manejo de la incertidumbre en la resolución de problemas en un mundo aleatorio. Así, los puntos de la organización que reciben información del exterior y transmiten conclusiones al interior son denominados 'puntos de absorción de incertidumbre'. El manejo de estos puntos es la mayor fuente de poder en las organizaciones. De forma genérica se puede determinar cuáles son esos puntos:

a) aquellos vinculados al entorno

b) los vinculados con especialidades difíciles de reemplazar

c) los que dominan los canales de comunicación internos

d) las normas que existen en la organización y que pueden ser utilizadas por cualquiera de los participantes

Así se puede afirmar que el poder en la organización es, en el fondo, un problema de información. La información como fuente de poder es algo tan viejo como la humanidad.

Desde la "manipulación" informativa de la serpiente de Eva en el Paraíso hasta el uso continuado, por parte de los dirigentes, de los servicios de información como base de sus políticas exteriores.

### **Concepto de liderazgo**

Conocidas las fuentes de poder, es posible encontrar una sutil diferenciación que permita la aproximación al concepto de liderazgo. En la clasificación de French y Raven, las 3 primeras fuentes de poder -de recompensa, de coerción y legítimo- identifican básicamente, a la autoridad formal en la empresa; mientras que las 3 últimas -legítimo, de referencia y experto- son la base fundamental del concepto de liderazgo en las organizaciones. Ello supone que no se debe confundir, en principio, los términos "dirección de empresas" y "liderazgo en la empresa". Dicho de otra manera, los directivos tienen que intentar ser líderes, puede que lo consigan o no y ello les supondrá mayores o menores niveles de eficiencia en su actividad; pero no se puede olvidar que existirán líderes en las empresas que no son directivos.

La esencia del liderazgo es la disposición de otras personas a seguirlo ya que consideran que les proporciona un medio de lograr sus propios anhelos, deseos y necesidades. Por tanto, liderazgo y motivación están íntimamente relacionados. Como en otros casos, el intento de definir de forma completa el concepto de liderazgo para por el análisis de los componentes del mismo:

A) la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de manera responsable

b) capacidad para comprender que los seres humanos tienen diversas fuentes de motivación en diferentes momentos y situaciones

c) capacidad para inspirar ideas, sentimientos y acciones a otros individuos.

d) capacidad de actuar de tal forma que se desarrolle un clima favorable para responder a

las motivaciones y para fomentarlas. (Weihrich, 1991)

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

En el caso de una empresa, el liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico inferior, por ejemplo, del dueño del negocio hacia sus empleados, o de un supervisor o jefe hacia sus subordinados.

Sin embargo, el liderazgo también puede y debe aplicarse entre trabajadores que pertenezcan a un mismo nivel jerárquico, por ejemplo, el liderazgo que brinda un trabajador entusiasta y proactivo hacia sus compañeros. (Negocios, 2010)

### **El liderazgo según Coleman**

En cualquier grupo de trabajo cada individuo ocupa una posición (status) respecto a los otros miembros y desarrolla una actividad (rol) de acuerdo con dicha posición. Estas posiciones no son estáticas. Entre los miembros de un grupo de trabajo existe un cierto nivel de competencia que debe estar equilibrado con la necesaria cooperación para que el grupo consiga sus objetivos.

El fenómeno del liderazgo se materializa en la influencia de una persona (líder) sobre el resto de componentes del grupo. El líder tiene unas características personales, un carisma, que le permite polarizar y dirigir el grupo. Una de las cualidades de los líderes es su gran capacidad de percepción social; es decir, la sensibilidad para darse cuenta del estado de ánimo y clima general del grupo. El líder, a su vez, tiene poder de convicción y prestigio. Influye en la creación de este rol la psicología de las personas que adoptan los puntos de vista del líder (seguidores).

Aunque son conceptos que pueden estar relacionados, no es lo mismo liderazgo que dirección. La dirección tiene que ver con la organización formal, establecida por los propietarios de la empresa, que permite ejercer de manera legítima la autoridad. Un líder no necesariamente ocupa puestos de mando en la empresa, pero aun así tiene influencia sobre las personas de su entorno. El líder tiene seguidores, mientras que el director tiene subordinados.

Para lograr los objetivos de la empresa un directivo debería tener capacidad de liderazgo. Muchos directivos manejan con naturalidad distintos estilos de liderazgo, pero aquellos que no lo hacen pueden aprender a utilizarlos. Otra alternativa es que el directivo cree equipos con personas que posean los estilos de liderazgo de los que carece.

Goleman (2007) ha encontrado en sus investigaciones recientes que los líderes más efectivos coinciden en un factor fundamental: todos ellos demuestran un alto nivel de inteligencia emocional. Este tipo de inteligencia influye tanto en su actuación como en sus

compromisos, actitudes y conductas, los cuales se agrupan en las cuatro dimensiones siguientes:

### **1. Autoconciencia y autocrítica**

- ¿Cómo impactamos en los demás?
- ¿En qué aspecto debemos crecer?

Aunque parece obvio que lo primero es lo primero, pocas veces lo aplicamos a nuestro diario vivir. Es común realizar juicios a primera vista sin conocer a fondo a la otra persona, expresiones como “Me cae mal o simplemente es antipática” se suelen decir a diestra y siniestra, muchas veces sin justa causa. En un mundo cada vez más veloz, solemos llegar rápidamente a las conclusiones sin pasar por las etapas previas del conocimiento exacto de la situación que enfrentamos. Por ello, nos exhorta a que nuestro camino de aprendizaje emocional inicie por la autoconciencia de nuestras emociones, la manera en que las expresamos y el porqué lo hacemos de una u otra forma.

### **2. Autocontrol y autorregulación de la conducta**

- Control sobre mí mismo
- Ser amo de mis impulsos

La conciencia es la antesala de la regulación. No le podemos pedir a una persona que reduzca su cantidad de alimentos que ingiere en la cena, si ésta no es consciente de la exagerada cantidad ni de la importancia de reducirla. Tampoco le podemos pedir a un compañero de trabajo que se concentre en la exposición, si no se ve reflejado en sus beneficios o si no lo han tenido en cuenta en su desarrollo.

### **3. Motivaciones trascendentes**

- ¿Qué me motiva en esta vida?
- ¿Son mis metas superficiales o valiosas?

### **4. Empatía y Compromiso social**

- Ponerme en los zapatos del otro
- Sentir con el otro y comprenderlo
- Capacidad de relación y vinculación
- Compromiso frente al grupo y la comunidad

Las destrezas sociales incluyen el desarrollo de la empatía, la capacidad de escucha, el trabajo en equipo, la habilidad para la negociación, la paciencia, el manejo de conflictos, la construcción de lazos, la comunicación, la colaboración, la cooperación y por supuesto el Liderazgo. Daniel Goleman destaca la empatía como la capacidad para ponernos en los zapatos de los demás, entender sin padecer, realizando un proceso de comprensión y sintonía con los sentimientos y expresiones de las personas que nos rodean, lo cual nos permite estrechar las relaciones y trabajar de manera armónica. (Goleman D. )

El doctor Goleman ha demostrado a través de sus investigaciones que el estilo de liderazgo es una función de personalidad, es decir un verdadero líder no es quien demuestra el mayor coeficiente intelectual sino, el que ha desarrollado un alto coeficiente emocional lo que significa, poseer autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades

sociales, además debe ser una persona dispuesta a los cambios de acuerdo a la exigencia de las circunstancias.

Define los siguientes estilos de liderazgo: estilo coercitivo que significa “Haz lo que yo digo”; El estilo autoritario que quiere decir “Ven conmigo”; Estilo afiliativo es decir “La gente viene primero”; Estilo democrático en el cual se le da a los trabajadores voz de decisión.

### **Estilos de Liderazgo (Weber, 2007)**

Debemos tener en cuenta que cada uno de los estilos que figura a continuación es un estereotipo que realmente se ajusta a muy pocas personas reales. Cada uno está destinado a describir las características de en términos simples. Casi nadie en realidad ve o ejerce el liderazgo de manera tan inflexible como se describe aquí. La mayoría de los dirigentes combinan algunas de las características de dos o más de estos estilos, y tienen otras características que no coinciden con ninguno de las que se mencionan. Se pueden encontrar muchas descripciones de otros estilos de liderazgo también. Lo que esta lista proporciona realmente son algunas maneras útiles de pensar acerca de nuestro propio liderazgo y el de otros.

1. **Autocrático.** Los líderes autocráticos insisten en hacer todo ellos mismos. Ellos tienen todo el poder, toman todas las decisiones y no suelen decirle a nadie lo que está haciendo. Si se trabaja para un líder autocrático, el trabajo suele consistir en hacer lo que el líder dice.

Un líder autocrático a menudo mantiene su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. A pesar de que puede o no tener una visión clara y de que puede estar o no estar llevando a la organización en la dirección correcta, no le importa si alguien está de acuerdo o no con lo que él está haciendo.

El liderazgo autocrático permite una rápida toma de decisiones y elimina las discusiones sobre cómo y por qué se hacen las cosas. Por otro lado, esto al mismo tiempo puede reducir la probabilidad de obtener una gama de diferentes ideas de distintas personas, y puede provocar tratar mal a las personas o como si no importaran. Si, como suele ser cierto, el líder se ocupa de su propio poder y estatus, estará a la defensiva y moviéndose para aplastar cualquier oposición a él o sus ideas y decisiones. La innovación o el uso de otras ideas sólo son admisibles si son parte del plan del líder.

*Efectos en la organización.* Los líderes autocráticos suelen sembrar miedo y desconfianza en su camino. Otros en la organización tienden a copiar la protección del líder por su puesto y su desconfianza a las ideas y motivos de los demás. A menudo, las organizaciones dirigidas de manera autocrática no son particularmente favorables para las relaciones personales, sino para la cadena de mando. Todos tienen su propia esfera y la protegen a toda costa. La comunicación tiende a fluir en una sola dirección – hacia arriba – de lo cual puede resultar que el rumor se convierta en la forma estándar de la difusión de noticias en la organización.

En el mejor caso (y hay líderes autocráticos decentes - véase el recuadro abajo), el liderazgo autocrático provee un ambiente de trabajo estable y seguro y un liderazgo eficaz y



con poder de decisión. Con demasiada frecuencia, por otro lado, este estilo puede sacrificar la iniciativa, las nuevas ideas y el desarrollo individual y grupal del personal a cambio de un entorno estructurado y jerárquico en el que todos saben exactamente lo que se supone que deben hacer y siguen órdenes sin cuestionarlas.

2. **Administrativo.** El líder que ve a sí mismo como un administrador está preocupado principalmente por el funcionamiento de la organización. A dónde va la organización no es problema siempre y cuando llegue en buena condición. Podría prestar atención a las relaciones con el personal y entre ellos, pero sólo para mantener las cosas funcionando sin dificultades. Dependiendo de la naturaleza y la estabilidad de la organización, sus preocupaciones principales podrían ser la financiación, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura de la organización (políticas, puestos, equipo, etc.) o que las operaciones diarias vayan bien (incluyendo a asegurarse de que todo el mundo está haciendo lo que supone que debe hacer).

Si es eficiente, un líder administrativo estará generalmente enterado de lo que está sucediendo en la organización. Dependiendo del tamaño de la organización y su nivel de gestión, tendrá el control del presupuesto, conocerá las políticas y los procedimientos manuales con exactitud, estará consciente de quién está haciendo su trabajo de manera eficiente y quién no y hará frente a los problemas de manera rápida y firme cuando surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es.

*Efectos en la organización.* En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar.

El personal no tiene que preocuparse por la ambigüedad o si se les va a pagar. Mientras la supervisión sea relativamente cordial - no se les grita a las personas, no se pone a los integrantes del personal en contra de ellos mismos -, las cosas funcionan de manera estable. Los buenos administradores, tratan incluso de fomentar relaciones amistosas con y entre el personal, porque éstas hacen que la organización funcione mejor.

Por otro lado, la buena administración sin una visión clara crea una organización sin un sentido de propósito. La organización puede simplemente actuar para apoyar el *estatus quo*, haciendo lo que siempre ha hecho con el fin de mantener las cosas funcionando sin dificultades. Esta actitud no fomenta la pasión en el personal, ni toma en cuenta las necesidades cambiantes (que sí cambian) de la población o la comunidad en cuestión. La organización podría hacer lo que hace de manera eficiente y adecuadamente... pero quizá lo que hace no es lo que debería estar haciendo, y esto probablemente no será analizado en un futuro cercano.

3. **Democrático.** Un líder democrático entiende que no hay organización sin su gente. Ve los puestos de él y los demás en términos de responsabilidades en vez del estatus, y con frecuencia consulta cuando toma decisiones. A pesar de que solicita, valora y toma en cuenta otras opiniones, considera que la responsabilidad final para la toma de decisiones como la suya propia. Él acepta que tener la autoridad también significa que es en él donde deja de rebotar la pelota. Aunque él ve la organización como una empresa cooperativa, sabe que en última instancia, él tiene que enfrentarse a las consecuencias de sus decisiones solo.

El liderazgo democrático invita la participación del personal y otros, no sólo en la toma de decisiones, sino en la configuración de la visión de la organización. Se les permite a

todos expresar sus opiniones acerca de cómo se deben hacer las cosas y hacia dónde debe ir la organización. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo democrático enriquece las posibilidades de la organización. Sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con esas ideas en manos de una sola persona.

*Efectos en la organización.* El liderazgo democrático, con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización (en organizaciones más jerárquicas, es poco probable que el personal de oficina y el personal administrativo socialicen; en una organización liderada democráticamente, dicha socialización ocurre a menudo). Además, ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más, si esas opiniones son incorporadas a una decisión o política final.

Lo que el liderazgo democrático no necesariamente hace - a pesar de que puede - es establecer el sentido de propiedad del personal por la organización y sus objetivos. Aunque se le pueden solicitar ideas u opiniones a todos, no todas ellas son utilizadas o incorporadas en el funcionamiento de la organización. Si no existe un verdadero debate de ideas, con un consiguiente acuerdo general, el sentido de propiedad es poco probable. Por lo tanto, el liderazgo democrático podría tener algunos de los inconvenientes del liderazgo autocrático - una falta de aprobación - sin las ventajas de la rápida y clara toma de decisiones que resulta de la eliminación de la consulta.

4. **Colaborador.** Un líder colaborador intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la dirección. Es realmente el primero entre iguales, en el sentido de que, en lugar de ocuparse de un trabajo en particular, puede iniciar un debate, identificar problemas

o cuestiones que deben abordarse y realizar un seguimiento de la organización en su conjunto. Sin embargo, las decisiones se toman a través de un proceso de discusión en colaboración y en algunos casos, por mayoría o por consenso. Con ese fin, un líder colaborador intenta fomentar la confianza y el trabajo en equipo entre el personal en su conjunto.

Un líder colaborador tiene que dejar de lado la necesidad de control o poder para ser eficaz. Su objetivo es fomentar el proceso de colaboración, para potenciar al grupo – ya sea al personal y otras personas involucradas en una organización, o las personas y organizaciones que participan en una iniciativa comunitaria - y controlar la visión y el funcionamiento de la organización. Debe confiar en que, si la gente tiene toda la información relevante, tomará buenas decisiones... Además, debe asegurarse de que las personas disponen de esa información, y proporciona el tipo de facilitación que asegura las buenas decisiones.

***Efectos en la organización.*** El liderazgo en colaboración es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. Ésta se parece más a la meta del liderazgo de servicio, explorado en la sección anterior y también se aproxima más a lo que reflejan los conceptos de igualdad y de empoderamiento, incluidas en el la filosofía y la misión de tantas organizaciones populares y comunitarias.

## **Diferencia de líderes vinculados al sector privado Vs los líderes vinculados al sector público**

Los líderes de la empresa privada son más comunicativos y positivos en el manejo de los equipos de trabajo, enfocándolos a alcanzar las metas, son perseverantes, tienen la habilidad de tomar riesgos con plena confianza de resultados positivos; una marcada diferencia se evidencia en los líderes de las entidades públicas, allí son medidos, teniendo presente la normatividad y regulaciones a las que están sometidos y sin ser ningún secreto, las conveniencias y manipulaciones políticas que se forman para dar cumplimiento a compromisos adquiridos que se dan para lograr ciertas posiciones directivas en este tipo de entidades; haciendo que las entidades públicas sean organizacionalmente complejas, dificultando la libertad de los líderes en cuanto a la toma de decisiones se refiere; diferente a las empresas privadas, en donde sí hay libertad al momento de decidir, en las cuales todo es válido excepto lo que la ley prohíbe.

No obstante, cambiar es posible, pero no pueden esperarse altos índices de progreso similares a las del ámbito privado, donde todo es válido. Para lograr este cambio es necesario que el sector público ocupe sus cargos con profesionales que pueden liderar enfocados en habilidades, técnicas, estrategias y libertad de decisión tomadas de lo particular, aplicando diferentes estilos de liderazgo, estilos de dirección y negocios que sean afines a la estructuras, cultura y valores de las entidades públicas.

Al comparar el desempeño entre un líder que ha generado cambios significativos en organizaciones públicas, en las cuales se han observado toda clase de adversidades, Éste será capaz de alcanzar altos resultados en organizaciones no públicas, proporcionándole un

espacio donde se le permita su desarrollo; diferente, sucede con el líder privado el cual se vería limitado a llegar a una organización gubernamental, seguramente fracasaría y estaría inquieto por los diferentes bloqueos que se presentarían para el desempeño al que está acostumbrado.

El líder de la empresa privada siempre está en la búsqueda de utilidades financieras y superación profesional, distinta a las del líder de la empresa pública quien busca la utilidad social y bienestar de la comunidad.; por estas razones es importante que las organizaciones gubernamentales dispongan de espacios para la formación y el fortalecimiento de los líderes al interior de estas organizaciones, a fin de lograr un impacto positivo en los resultados de la gestión pública y este se refleje en la vida de los colombianos.

En Colombia, el 25 de enero de 2012, el Presidente Juan Manuel Santos Calderón, compartió el resultado de un proyecto el cual es un portal de internet que se creó pensando únicamente en los servidores públicos llamado “*Sirvo a mi país*”, construido específicamente para que todos los servidores públicos tengan un espacio virtual de comunicación, consulta e intercambio de ideas, en el que todos tengan la oportunidad de participar sin importar la región en la que desempeñen sus labores.

### **El liderazgo en las organizaciones (Bennis, 2010)**

Una organización se establece como un instrumento o medio para la consecución de los objetivos definidos. Su diseño se especifica según cómo se dividen los objetivos y se refleja en las subdivisiones de la organización. Divisiones, departamentos, secciones, posiciones, puestos de trabajo, y tareas componen esta estructura de trabajo. Así, la organización

formal se espera que se comporte de forma impersonal en lo que respecta a las relaciones con clientes o con sus miembros. Según la definición de Weber, la incorporación y el ascenso posterior debe ser por mérito o antigüedad. Cada empleado recibe un salario y goza de un grado de participación en las garantías según su desempeño. Cuanto mayor sea su posición en la jerarquía, mayor es su experiencia para resolver problemas que puedan surgir en el curso de la labor realizada en los niveles inferiores de la organización. Esta es la estructura burocrática que constituye la base para el nombramiento de los jefes o jefes de las subdivisiones administrativas en la organización y los dota de la autoridad adjunta a su posición.

En contraste con la cabeza o jefe de una unidad administrativa, un líder surge en el contexto de la organización informal que subyace a la estructura formal. La organización informal expresa los objetivos y metas personales de los miembros individuales. Sus objetivos y metas pueden o no coincidir con los de la organización formal. La organización informal representa una extensión de las estructuras sociales que caracterizan la vida humana en general - la aparición espontánea de grupos y organizaciones como fines en sí mismos.

En tiempos prehistóricos, el hombre estaba preocupado por su seguridad personal, mantenimiento, protección y supervivencia. Ahora el hombre dedica una parte importante de sus horas al trabajo para las organizaciones. Su necesidad de identificarse con una comunidad que proporciona seguridad, protección, mantenimiento, y un sentimiento de pertenencia sigue sin cambios desde los tiempos prehistóricos. Esta necesidad es satisfecha por la organización informal y sus líderes emergentes, o no oficiales.

Estos líderes surgen desde dentro de la estructura de la organización informal. Sus cualidades personales, las exigencias de la situación, o una combinación de estos y otros factores que atraen a seguidores que aceptan su liderazgo dentro de una o varias estructuras de superposición. En lugar de la autoridad de la posición de poder de un responsable nombrado o jefe, el líder emergente ejerce una influencia o poder. La influencia es la capacidad de una persona para obtener la cooperación de los demás por medio de la persuasión o el control de las recompensas. El poder es la forma más fuerte de la influencia, ya que refleja la capacidad de una persona para hacer valer la acción a través del control.

Un líder es una persona que influye en un grupo de personas hacia un resultado específico. No depende de título o autoridad formal. Los líderes son reconocidos por su capacidad para cuidar de los demás, una comunicación clara y un compromiso a persistir. Una persona que es nombrado para un cargo directivo tiene el derecho de mandar y exigir obediencia, en virtud de la autoridad de su posición. Sin embargo, debe poseer los atributos personales adecuados para que coincida con su autoridad, porque la autoridad no solo es potencialmente disponible para él. En ausencia de competencia personal suficiente, un administrador puede verse enfrentado a un líder emergente que puede desafiar a su papel en la organización. El liderazgo puede ser definido como la capacidad para conseguir que los demás hagan algo de buena gana. Toda organización necesita líderes en todos los niveles.

El liderazgo forma parte de los más importantes factores centrales para el logro de las metas que se deduce alcanzar en las organizaciones, es por ello necesario que se conozcan las habilidades que son imprescindibles para el buen desempeño laboral.



La dirección de grupos de personas dentro de una organización es una responsabilidad bastante compleja, y esto requiere específicamente de un constante análisis y herramientas que son necesarias para que sea facilitada esta y otras labores que forman parte de una sociedad cambiante.

Un equipo de trabajo organizado y coordinado, con carácter de unidad puede enfrentarse exitosamente al buen desempeño de sus funciones, por lo que es importante el clima de trabajo, lo que se determina satisfactoriamente por las personas que lo integren.

En la actualidad, se puede decir que existen distintos estilos de liderar, que ayudan a generar efectos positivos y hasta negativos dependiendo de la cultura. Es importante revisar sistemáticamente el liderazgo que implantan los directivos, para de esta manera mejorar la calidad, la eficiencia y el desempeño eficaz de las organizaciones.

El liderazgo es en esencia una función no solo de los directivos, sino también de todo el equipo de trabajo, por lo que no se considera ya como un puesto único, por lo tanto es importante que los gerentes tengan iniciativa frente a la óptima resolución de los problemas que se presenten, la importancia en la toma de decisiones, una buena negociación, el buen desempeño, la empatía, una buena comunicación, una delegación efectiva de tareas a personas lo suficientemente capacitada, con el objetivo de ejercer un liderazgo compartido, horizontal que cuente con las herramientas orientadas a lograr el éxito de la gestión y en la dinámica de los grupos. Es de vital importancia que los objetivos de la organización sean bien definidos, analizados y asumidos como propios, que la visión, la misión y los valores sean aceptados y participados por todo el personal de la empresa u organización.

El líder de una organización debe de contar con la capacidad de lograr que los miembros de su equipo tengan metas propias que beneficien de manera directa las metas comunes de la organización, es necesario para esto que haya motivación en el personal, incentivo del trabajo en equipo, y un ambiente laboral de agrado para lograr también la satisfacción de todo el personal de recursos humanos.

Como se mencionó anteriormente existen diferentes estilos de liderazgo, por eso, es preciso animar a la participación individual, con el fin de conocer la variedad de los estilos utilizados por cada una de las persona, en el ejercicio de su liderazgo.

Es importante sobresaltar las bondades del ejercicio del liderazgo democrático dentro de las organizaciones, las características comunes y particulares de los directivos y las funciones más destacadas que estos desempeñen, así como los beneficios del ambiente laboral.

Es bueno también determinar cuáles son los problemas planteados por los estereotipos y los prejuicios, acerca del desempeño del liderazgo ejercido por los hombres o por las mujeres. Y de aquí se procede a resaltar de manera más equilibrada las competencias necesarias para un ejercicio del liderazgo eficaz y eficiente.

Los individuos, sean o no creativos, cuentan con varios principios para producir ideas creativas.

Estos se pueden expresar mediante:

- El desarrollo del principio de la iniciativa y la versatilidad.

La iniciativa y la versatilidad incluyen dar vida a una nueva idea obtenida de la información existente. También incluyen poder dirigir a otros hacia las soluciones eficaces, no obstante los cambios de situación. Es lo que el líder, personalmente le añade al proceso y cómo lo maneja. Sin embargo, la iniciativa y la versatilidad necesariamente no significan un cambio, sino una comprensión más profunda de por qué estamos haciendo aquello que hacemos.

La iniciativa “requiere de líderes que prevean los eventos en el campo de batalla para que ellos y sus unidades puedan actuar y reaccionar con mayor rapidez que el enemigo”. “Versatilidad implica la capacidad para desempeñar múltiples funciones, poder operar en todas las diversas operaciones militares, y poder desempeñarse en el nivel táctico, operacional y estratégico”. Tanto la iniciativa como la versatilidad describen la destreza del líder para dirigir la organización. Iniciativa y versatilidad, según aplican al liderazgo, son más un arte que una ciencia. Es verdad que los líderes estudian todas las facetas de la historia militar, y el nivel de pensamiento estratégico, táctico y operacional; pero es con la aplicación que los líderes desarrollan su destreza como artistas para moldear y configurar la organización a fin de cumplir con efectividad una variedad de tareas y misiones.

- La preparación de sus mentes para ser receptivos a las ideas, no importa cuál sea su fuente de procedencia.

La preparación aumenta nuestra apreciación de las ideas nuevas. La preparación incluye empeñarse en la tarea de recopilación de datos leyendo, escuchando, discutiendo y reflexionando sobre todos los datos, bien sea que encajen o no en el problema pendiente, reconociendo que si no encajan en el problema probablemente sí lo harán en otro problema.

Tres técnicas que sirven para prepararnos para tener nuevas ideas son:

Las empresas exitosas siempre cuentan con acciones e ideas creativas. Generar lo inesperado (lo “nuevo”), o reconocer lo inesperado y actuar acordeamente en las organizaciones de frente al cambio, es la clave del éxito.

La creatividad en las organizaciones frecuentemente establece la diferencia entre el éxito y el fracaso.

El liderazgo a nivel directo se concentra más en dirigir a las personas y usar apropiadamente el equipo, en lugar de influir en los sistemas es más sobre cómo ejecutar que la planificación de qué se va a ejecutar. Recalca las destrezas personales entre el personal y fortalece las normas de la organización. (Rodriguez, 2011)

### **El liderazgo en las entidades públicas**

En la actualidad, el escenario social parecía más predecible, las organizaciones y diferentes actores de la sociedad, tenían mayores certezas sobre su realidad; pero, tal realidad parece no encontrar asidero en el actual momento histórico. La tendencia por el contrario, apunta hacia la vulnerabilidad de las organizaciones; más aún, si éstas tienen fines públicos, y es por ello, que no se puede rehuir la necesidad de establecer un proceso de reflexión que permita encontrar alternativas para enfrentar la vulnerabilidad y desarrollar procesos de sostenibilidad que constituyan mecanismos para enfrentar positivamente los procesos de cambio.

En tal sentido Ferrer y Clemenza (2006), afirman que surge el imperativo ético como una manera de afrontar el problema, de formar líderes públicos centrados en valores,

capaces de fomentar una acción administrativa enfocada en relaciones de cooperación y basadas en la credibilidad; orientando políticas públicas a la satisfacción de los intereses, necesidades y expectativas del ciudadano, como valor emergente que garantice la construcción de consensos entre los actores involucrados.

Para Elegido (1996) nombrado por Ferrer y Clemenza (2006), existen dos razones de importancia por las cuales la calidad ética de las acciones institucionales tiene importancia en la vida ciudadana. En primer lugar, la postura ética de un individuo se ve afectada por la postura de sus grupos de referencia. En segundo lugar, los valores éticos institucionales influyen en modo considerable en su capacidad de desempeñarse de manera congruente. La raíz de la cuestión es, como ciertas responsabilidades individuales, derivan de la pertenencia de un individuo a cierta comunidad, y esas responsabilidades no existirían si tal individuo no perteneciera a ella.

En este sentido, afirman Ferrer y Clemenza (2006), es necesario recordar además, que las organizaciones se componen de seres humanos, pero también en ellas existe un procedimiento aceptado, a través del cual se toman las decisiones, de suerte que el responsable de las decisiones tomadas, no es cada uno de los individuos de la organización, sino la organización en su conjunto. Pero es la estructura de la organización, la que le dota de diversos rasgos esenciales para considerarla como un agente moral; tales rasgos forman parte de su cultura institucional.

A partir de tal realidad organizacional, García (1998) define a la cultura institucional, como una variable independiente de la organización en su conjunto donde se expresan valores, creencias e ideales compartidos. Agrega, que la incorporación de dicha cultura en

la vida cotidiana, va generando ese *ethos* institucional, esa identidad, referida a la identidad moral que define el horizonte de cualquier organización; es decir, la toma de decisiones; el valor de la identidad institucional y su identidad social.

En el mismo orden de ideas, Ferer y Clemenza (2006), respecto a las cuestiones éticas en las organizaciones sociales, afirman que no pueden tratarse como si fueran problemas de optimización de decisiones; se trata de resolver el nivel en que se ubica el problema, es una visión con los valores en juego, normas y mandatos sociales regidos por la cultura a considerar y agrega el deber ético; considerándolo como un imperativo, más no una obligación; sino una real y responsable decisión político-social, de cada ciudadano, que puede responder institucionalmente, pero también a su condición de ciudadano.

Por ello, las reformas de las administraciones públicas abren la vía en este sentido, para un poder de decisión más grande para los funcionarios, anteriormente sometidos principalmente a normas administrativas y de procedimientos de control definidos a priori.

Como lo indica Lucier (1999), los funcionarios tomarán hoy, más a menudo, decisiones éticas y ellos se encontrarán frecuentemente, en la zona de riesgo donde deberán integrar los valores, relativos a su visión del problema, con valores diferentes raramente restringidos a la conformidad y a la obediencia, como en el pasado.

Así, cada grupo, cada organización y cada comunidad posee una moral, cruzada por rasgos valorativos, a veces compartidos, a veces conflictivos, que aparecen en las conductas, las actitudes, las convicciones y sus creencias sobre ellas; vuelve a poner en evidencia el ya mencionado *ethos*. En su enorme complejidad y dinamismo, este *ethos* produce hechos que pueden evaluarse positiva o negativamente, desde la visión de una

amplia normativa vigente, que incluye lo legal, tal vez un código interno, pero que no se agota en ello. Es evidente que en el actuar, estas evaluaciones generan problemas que no los resuelven los códigos que definen el cómo del hacer, sino que requieren fundamentos centrados en lo ético (Seró y Amarfil, 1999).

Por tanto, afirman Ferrer y Clemenza, (2003), cualquier formación en ética pública debería intentar exponer perspectivas teóricas y prácticas complementarias; herramientas y criterios desde donde fundamentar esa acción; de esta manera, la ética se vuelve aplicada y la acción se impregna en ese sentido. Tal concepción requiere de tiempo, y supone voluntad del líder servidor público para llevarlo adelante.

Surge un líder ético, representado por aquel que fija objetivos alcanzables pero desafiantes y que sabe comunicarlos, generando un compromiso con la misión, la vocación de servicio; involucrándose y elevando sus intereses más allá de su propia individualidad, en beneficio del bien común.

Así, un líder ha de asumir y defender valores internalizados a su condición de ciudadano y al mismo tiempo de servidor público, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace; en otras palabras, practicar un modelaje congruente; apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo trazado a partir de las necesidades de la comunidad; y sobre todo, una de las características esenciales de los verdaderos líderes, es la generación de credibilidad y confianza (Ferrer y Clemenza, 2003) que garantice la transparencia institucional.

En suma, para ser eficaces, los líderes éticos deben empezar por dejar a un lado el pensar individualmente, recurriendo a la conducta moral de siempre regirse por medio de valores inspiradores y que resalten su real vocación de servicio. La dificultad está en el imperativo siempre; por lo que para ser eficaces los líderes deben mantener congruencia, que se traduzca en la confianza necesaria para generar cambios por la participación en la ciudadanía involucrada.

Se plantea entonces, que la formación del líder ético público esté centrada en una educación para dirigir y merecer seguidores, además de reunir un conjunto de energías interrelacionadas, claves para definir roles como lo son, el rol social de educador, consejero, comunicador y negociador.

Ulrich (1998), propone que un líder producto de la credibilidad quien debe poseer, capacidades, conocimientos y aptitudes, que otorguen respuesta a una visión compartida con el ciudadano, que quiebra la alianza histórica entre la sociedad de mercado, el Estado y la tan trajinada democracia, para sustituirla por la interrelación basada en la cooperación y la comunicación, aspectos que conviene estudiar el nuevo líder, teniendo como elementos claves el estudio de la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo condiciones permanentes en la dirección de las organizaciones de hoy.

En tal sentido Ferrer y Clemenza (2006), afirman que otros autores contrastan las anteriores tendencias, bajo la hipótesis de que el siglo XXI anuncia la llegada de la proactividad del individuo. Bridges (1998) comienza hablando de líderes sin puestos de trabajo, pero Gibson et al (1999), plantear como cuestión de debate la desaparición en el próximo siglo de los líderes y el incremento del trabajo en equipo, para producir mejores



resultados con la cogestión de los actores involucrados. Se plantea entonces para la discusión, como los líderes al comprometer sus convicciones a diario, van generando la necesidad de un nuevo líder, que interprete como norte, su conexión con una comunidad de futuro centrada en líderes sin puesto, representados por un funcionario común en cualquier espacio de la organización.

Para Brito (2002), es posible detectar, con los indicadores adecuados, las potencialidades organizativas, administrativas, institucionales y cognitivas de los gobiernos locales, para responder de manera pertinente y significativa a viejas y nuevas demandas, innovar en sus respuestas y devenir en agentes promotores del desarrollo local. También se considera que esas potencialidades se pueden crear de manera deliberada y que los gobiernos locales pueden adquirir capacidades para desarrollar una gestión estratégica, entendiéndola como la capacidad de estimular el desarrollo local en sus múltiples dimensiones, y propiciar tanto componentes fundamentales del desarrollo político, como cambios culturales que apunten al desarrollo institucional.

En virtud de lo expresado García (2004), indica que se va perfilando entonces un líder ético, quien ante la severidad de la realidad sea capaz de sentir la urgencia de ponerse al servicio de los demás; manteniendo a la vez la la objetividad, el conocimiento de las propias limitaciones, que hacen detestar cualquier idea de mesianismo personal. Luego vendrá la idoneidad técnica, que se consigue con la formación académica, buscando generar junto a una visión completa de los problemas, una especialización en algunos de los campos en que se divide el servicio público y que lo proyectan hacia la construcción y fortalecimiento de la ética.

Para Ferrer y Clemenza (2006), la reputación de las instituciones públicas depende no sólo de la aplicación objetiva de las leyes, sino de la conducta de los funcionarios, públicos. Ésta, se sustenta en los principios éticos y morales en los que se basa la vocación de servicio para salvaguardar y evitar contrariar el interés público (Rodríguez, 1993); de allí, la responsabilidad del gobernante. Pero dicho gobernante, debe asumir la responsabilidad de sus actos y mostrar por qué son deseables. Esto es la reflexión ética y no sólo el pensar técnico o burocrático.

Surge entonces, la preocupación por la cuestión ética, no se considera como meramente filosófica. El vacío ético en los gobiernos o en sus funcionarios se refleja en sus decisiones, en la aplicación de las políticas públicas. Ocurre, cuando ellos eligen pensando en los beneficios de sus grupos de referencia, más no en la población. Pero la falta de ética no es una cuestión declarativa, sino que se manifiesta por una desviación de recursos públicos que es injusta y aumenta la desigualdad en las comunidades involucradas.

Pero hoy, existe una creciente propagación de la corrupción en el interior de la administración pública que no puede ser combatida únicamente con mecanismos de control suplementario. Así, en América Latina también existe una permanente difusión de la corrupción en el sistema político, a menudo alimentada por un crecimiento clientelar de la administración pública, una creciente densidad regulativa y un avanzado grado de politización. Un resultado de la corrupción, es la destrucción de la confianza en los funcionarios públicos, sobre todo cuando mezclan las funciones públicas con las privadas.

Por ello Ferrer y Clemenza (2003), opinan que una organización con mecanismos de lucha anticorrupción, es una organización que posee congruencia, vocación, optimismo,

transparencia y todos estos elementos son fundamentales para su sostenibilidad, que no es más que la ética, la coherencia y la transparencia como principios de participación ciudadana, hoy tan afectados por una crisis de valores. (Duque, pág. 2007)

El estudio del liderazgo en las administraciones públicas del mundo en generales aún escaso, por lo que existe un campo enorme de exploración que todavía no es revelado. Es más, la gran mayoría de los estudios de instituciones públicas asociados al liderazgo corresponden a realidades anglosajonas y del contexto latinoamericano chile.

En el contexto de organizaciones estatales que se han alineado a la corriente de la nueva gestión pública, que conlleva a una introducción de ideas económicas y de gestión desde el sector privado, se hace relevante cada vez más saber sobre el liderazgo.

Algunos podrían considerar que las brechas entre un líder público y uno privado se hacen cada vez más angostas, pero dada la naturaleza de los dos tipos de organizaciones y las distintas culturas organizacionales predominantes, es preciso acudir a una investigación de campo que muestre algunas luces sobre aquella idea (Rosenberg Villadsen; 2010).

En un estudio europeo, realizados por la consultora Hudson, se identifican los siguientes elementos en los directivos del sector público:

- Son más orientados al proceso y menos a la consecución de resultados, muchas veces difíciles de precisar.
- Otorgan mayor peso al cumplimiento de normas y procedimientos. Sienten que tienen menos autonomía en la forma de gestionar.
- Se sienten más cómodos en lo abstracto, con ganas de innovar, pero con una visión pesimista acerca del cambio y, por tanto, son menos perseverantes.

- Son más centrados en políticas de largo plazo y en encontrar conceptos y soluciones innovadoras, menos concretas y no orientadas al corto plazo.
- Actúan de manera menos competitiva y no prestan demasiada atención a construir una red de relaciones e influencias – pueden usar su autoridad.
- Son más inclinados a monitorizar y menos a facilitar.
- Son más inclinados a controlar y menos a confiar. Dan poca autonomía.
- Son más relajados y seguros en su trabajo (Van Keer- Bogaert:2009).

Si bien las organizaciones del estado poseen una visión y una misión definidas, muchas veces son los objetivos estratégicos o las metas mismas las que no están totalmente claras, por lo que la comprensión de las mismas es dificultosa. Por lo mismo, es difícil ejercer un liderazgo enfocado en resultados. Si bien el líder de un equipo puede ser proactivo y fijar metas propias y muy alineadas a la estrategia organizacional, son las autoridades de rango superior quienes decidirán si eso es o no factible de llevar a cabo –o si es políticamente rentable.

El líder de una entidad pública, por ende, estará siempre buscando actuar pegado al marco legal vigente, ya que sólo se le permite hacer lo que está explícitamente expresado en la ley. De este modo, la tendencia a tomar riesgos, la implementación de innovación radical o la reestructuración estratégica de una unidad son conceptos no tan deseados para la gestión de un líder público, lo que condiciona su actuar en diversos sentidos.

La competitividad es muchas veces mal vista en las administraciones públicas, frenando, inevitablemente, las ganas y los esfuerzos del líder por ir más allá y obtener mayor número de resultados.

La autoridad es muchas veces un congelador de liderazgo. La capacidad de influir está dada por el poder del cargo, mas no por la legitimidad y reconocimiento por parte de los equipos de trabajo liderados. El líder público, por tanto, puede volverse más reactivo y se olvida de la gestión en base a networking, relaciones de beneficio mutuo (win-win) y la facilitación de los recursos e instancias para un alto desempeño de los equipos.

### **Claves para el Liderazgo en las entidades**

Hay Group indagó acerca de una amplia gama de enfoques y actividades para desarrollar el liderazgo, analizando si tenían algún tipo de relación con la cantidad y calidad de los directivos.

Los resultados sugieren que si bien no hay un método más eficaz que otro para crear líderes, las empresas que mejor atraen y retienen al número adecuado de ejecutivos altamente capacitados coinciden en los siguientes puntos:

**1. Crear un buen ambiente laboral:** Los ambientes agradables o de alto rendimiento poseen una serie de factores comunes, las personas tienen una idea clara de hacia dónde va la organización y lo que se espera de ellos; los objetivos del individuo y de la organización están vinculados a las capacidades de la compañía.

Las personas obtienen una respuesta concreta y fiable de lo que deben hacer para mejorar y son reconocidas por su excelencia; nadie se siente limitado a la hora de dar lo mejor de sí y se sienten responsables de las decisiones que toman y las acciones que emprenden.

La gente cree que los compañeros de su entorno se mueven juntos en una misma dirección, más que trabajar con metas contrapuestas.

En el estudio del 2002, Buenos Líderes = Grandes Beneficios; se concluyó que un ambiente de trabajo positivo tiene un efecto positivo sobre los beneficios y el incremento de los mismos. Los nuevos datos muestran que también produce otro resultado valioso: mejores líderes.

**2. Desarrollar el liderazgo:** No se trata de una cuestión exclusiva de recursos humanos. Claro que el departamento debe respaldar el esfuerzo, pero los empleados de gran potencial deben tener la voluntad de asumir el trabajo extra.

Y, quizás lo más importante, es que el desarrollo del liderazgo funciona mejor cuando el gerente y otros altos directivos intervienen y se implican personalmente.

**3. Trabajar con los equipos de liderazgo:** Sabemos desde hace tiempo que si los individuos siguen programas de liderazgo y luego regresan a un equipo que no apoya las nuevas conductas adquiridas, éstas desaparecerán rápidamente.

Es más, los datos demuestran que las empresas pueden mejorar su nivel de liderazgo cuando los líderes desempeñan un papel activo formando a las personas de sus propios equipos.

En el documento *Equipos de Alto Nivel: por qué algunos funcionan y otros no*, se indicaron cinco condiciones para el éxito de un equipo de alto nivel: rumbo claro y convincente.

Una estructura adecuada con límites bien definidos y normas sólidas; selección de las personas adecuadas que pueden trabajar conjuntamente bien.

Un contexto organizativo que apoye al equipo, por ejemplo con el sistema de remuneración; y facilidad en el desarrollo sobre la base del feedback (retroalimentación) continuo y coaching del equipo.

Otra consecuencia de los buenos equipos es que las personas desarrollan una perspectiva más amplia de negocio del que obtendrían al trabajar principalmente en su parcela individual. Estas condiciones sobre un equipo son propicias para desarrollar líderes.

**4. Brindar oportunidades a los mandos medios:** Incidiendo en el punto anterior sobre ampliar la perspectiva, esta es una práctica de costo cero que acerca a los profesionales de alto potencial de una empresa a sus líderes más veteranos.

Algunas compañías como IBM hacen rotar en puestos de ayudante de dirección a sus mandos intermedios de alto potencial.

Observando a los altos directivos, estas personas de nivel intermedio tienen una visión del negocio que de otro modo tardarían años de ascensos regulares en obtener.

Este procedimiento parece estar infrutilizado, incluso por las mejores empresas.

**5. Garantizar feedback:** En el estudio, organizaciones que emplean un feedback 360 grados para desarrollar a sus líderes comenzando desde la fase inicial de sus carreras tienen un alto nivel en liderazgo.

Para mejorar el rendimiento o cambiar sus comportamientos, las personas necesitan una respuesta objetiva a partir de una fuente creíble.

Esto es consecuente con un estudio anterior de Hay Group llamado El Ángulo Muerto de los Directivos: a medida que los ejecutivos van escalando puestos en una organización, es menos probable que se vean a sí mismos como los demás los ven.

A menudo, pierden el contacto con aquellos a los que dirigen. Con frecuencia, incluso dejan de recibir el feedback que necesitarían para auto-corrigerse.

**6. Respaldar a los mandos medios:** En compañías como P&G, los altos directivos creen que su mayor esperanza para los futuros líderes reside en el nivel de los mandos intermedios actuales.

Necesitan tiempo para crecer y aprender, a la vez que siguen comprometidos con su trabajo. Las mejores empresas para formar líderes dedican el doble de tiempo en actividades de desarrollo.

**7. Facilitar formadores externos a los directivos:** El estudio de Hay Group revela que los formadores internos no son tan eficientes como los externos para los altos directivos.

Esto puede deberse a que la mayoría de los formadores internos proceden de un nivel de dirección inferior que aquellos a los que forman. Teniendo en cuenta esta causa es fácil comprender por qué algunos formadores internos pueden sentirse intimidados y algunos altos directivos muestran desinterés en recibir coaching de una persona que ocupa un puesto inferior a ellos en la organización. . (HayGroup)



## Bibliografía

Bennis, W. (2010).

*Crece Negocios*. (s.f.). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

Cuevas, J. C. (s.f.). *Psicología y Empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>

Duque, G. (s.f.). *Orientación del Liderazgo*. Obtenido de <http://duquegustavo.over-blog.es/article-31310214.html>

Fácil, A. (s.f.). Obtenido de <http://www.aulafacil.com/Liderazgo/Lecc-1.htm>

Frenzy, J. y. (s.f.). *Bases del Poder Social*. Obtenido de [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

Gestion. (s.f.). *Liderazgo de una Organización*. Obtenido de <http://www.habilidadesdegestion.com/Liderazgo/Liderazgo-en-las-organizaciones.htm>

Goleman, D. (s.f.). *La inteligencia Emocional aplicada al liderazgo*. Obtenido de <http://www.bubok.es/libros/197252/la-inteligencia-emocional-de-daniel-goleman-aplicada-al-liderazgo>

Goleman, D. (2000). *Liderazgo que obtiene Resultados*.

HayGroup. (s.f.). *El empleo*. Obtenido de [http://www.empleo.com/colombia/noticias\\_laborales/las-siete-claves-para-el-liderazgo-----/6586949](http://www.empleo.com/colombia/noticias_laborales/las-siete-claves-para-el-liderazgo-----/6586949)

Mejia, S. E. (s.f.). (2007) Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JzCRxe3WmOQJ:revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download/5621/3069+La+evoluci%C3%B3n+del+liderazgo+se+determin%C3%B3+desde+el+quehacer+de+los+grandes+!%C3%ADderes+que+registran+algunos>

Morris, D. (1967). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-historia-del-liderazgo.html>

Negocios. (2010). Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

*Persona Líder*. (s.f.). Obtenido de <http://clauslider.zoomblog.com/archivo/2010/11/14/ensayos-de-Liderazgo.html>

Pierre, S. (s.f.). *Líder*. Obtenido de <http://www.ecured.cu/index.php/L%C3%ADder>

Rabinowitz, P. (s.f.). Obtenido de <http://ctb.ku.edu/es/tablecontents/capitulo13seccion3-seccionprincipal.aspx>

Rodriguez, C. I. (2011).

Rodriguez, C. I. (s.f.). *Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/03/01/el-liderazgo-en-las-organizaciones-creatividad-e-innovacion/>

Rosenzweig, K. y. (1987).

*Sé Líder*. (s.f.). Obtenido de [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm)

Trabajo.com. (s.f.). Obtenido de [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm)

Weber, M. (2007). Obtenido de <http://quatromasuno.blogspot.com/2007/10/tipos-de-liderazgos-que-distingue-max.html>

Weihrich, K. y. (1991).