

EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA SOCIAL

**ANA LUCIA CALVACHI ARCINIEGAS
ALIX ADRIANA ERASO LASSO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2009**

EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA SOCIAL

**ANA LUCIA CALVACHI ARCINIEGAS
ALIX ADRIANA ERASO LASSO**

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social

**Asesora
Esp. LIBIA ARTURO A.
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS
CEILAT
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL
SAN JUAN DE PASTO
2009**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

**Artículo 1º. del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966
emanado del Honorable Consejo Directivo de la
Universidad de Nariño**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, marzo de 2009

DEDICATORIA

A mi hija Dianita Isabel.
A mis padres Hilda y Juan.
A mis hermanas Leidy, Paola y Constanza.
A mis sobrinos.
Y a ti Robert O.

Alix A.

**A mis padres
A Henry Arturo
A mis profesores
A todas las personas que han contribuido para lograr este triunfo**

Gracias por su apoyo y por creer en mi.

Anny lu

CONTENIDO

	pág
INTRODUCCIÓN	16
1. ASPECTOS PREELIMINARES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1 TEMA	19
1.2 JUSTIFICACIÓN	19
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	21
1.5 OBJETIVOS	22
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	22
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.6 ENFOQUE INVESTIGATIVO	22
2. DESARROLLO DEL TRABAJO INVESTIGATIVO	23
2.1 GENERALIDADES DEL LIDERAZGO	24
2.1.1 ANTECEDENTES	25
2.1.2 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?	25

2.1.3 COMPONENTES CONCEPTUALES DEL LIDERAZGO	27
2.1.4 CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	29
2. 2 TEORÍAS DEL LIDERAZGO	32
2. 2.1 TEORÍA DE LOS RASGOS	33
2. 2. 2 TEORÍA DE LA CONDUCTA	34
a. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio	35
b. Estudios de la Universidad de Michigan	36
2. 2. 3 TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS	37
a. Modelo de las contingencias de Fred Fiedler	37
b. Teoría situacional de Paul Hersey Y Ken Blanchard	39
c. Teoría ruta- trayectoria	41
d. El modelo del líder – participación	43
e. El Grid Gerencial	45
2. 2. 4 TEORÍAS EMERGENTES	44
a. Modelos I y II de Argyris	44
b. El liderazgo carismático	47
c. El liderazgo transformacional	47
2. 3 EL ENFOQUE SISTÉMICO, UNA NUEVA PERSPECTIVA PARA VIVIR EL LIDERAZGO	51
2. 3.1 LAS DISCIPLINAS DEL LIDERAZGO	54
a. Pensamiento sistémico	55
b. Dominio personal	57
c. Modelos mentales	60
d. Construcción de una visión compartida:	62
e. Aprendizaje en equipo	64
2. 4 RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA GERENCIA SOCIAL	68
2. 4. 1 ¿EL GERENTE ES UN LÍDER?	69

2. 4. 2 IDENTIDAD DE LA GERENCIA SOCIAL	73
2. 4. 3 EL COMPROMISO DEL GERENTE SOCIAL	83
2.4. 4 EL LIDERAZGO DEL TRABAJADOR SOCIAL DESDE LA GERENCIA SOCIAL	88
2.5 ASPECTOS IMPORTANTES PARA EL LIDERAZGO DEL GERENTE SOCIAL	94
2.5.1 HÁBITOS GERENCIALES	95
2.5.2 HABILIDADES GERENCIALES	97
2.5.3 LAS RELACIONES HUMANAS	101
2.5.4 EL LIDERAZGO Y LA MOTIVACIONES	106
A MANERA DE CIERRE ...	110
BIBLIOGRAFÍA	119

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro No. 1: Características de los líderes	29
Cuadro No. 2: Procedimientos de decisiones por parte de un directivo	44
Cuadro No. 3: Premisas de los modelos de Argyris	45
Cuadro No. 4: Estrategias generales para el liderazgo transformacional	49
Cuadro No. 5: Hábitos para gerenciales	96

LISTA DE FIGURAS

	pág
Gráfico No. 1: Estilos de liderazgo de acuerdo a Hersey y Blanchard	41
Gráfico No.2: Factores que impiden determinar un estilo de dirección	49
Gráfico No.3 Actividades del líder	73
Gráfica No. 4: Escala de Necesidades Humanas según Abraham Maslow	107

RESUMEN

La realidad social del contexto Latinoamericano, ha desarrollado situaciones que presentan un panorama que debe interpelar la conciencia y el compromiso de los Gerentes Sociales quienes deben formarse en habilidades que les permita responder a estos retos que le exige su profesión.

Una de las habilidades más importantes es la del liderazgo, el cual es la acción que impulsa a desarrollar las propuestas planteadas, quienes luchan por devolver la dignidad humana y los derechos fundamentales de la población vulnerable.

El liderazgo es considerado como un arte que se aprende reflexionando, practicando y ejercitando la habilidad de dominarse a sí mismo y de ayudar a los demás a que puedan ser mejores personas, influyendo y entusiasmando así a sus seguidores, de quienes ha cautivando su voluntad y su motivación para luchar y creer en sus sueños y aspiraciones que dignifican y dan calidad de vida.

Este aprendizaje es procesual, pues implica la conciencia de sí mismo y la existencia de un otro, en un entramado relacional interdependiente, de quienes trabajan para satisfacer necesidades humanas en el entorno que les rodea.

Este liderazgo es funcional y complementario con el quehacer del Gerente Social. El especialista en su cargo de dirección, planea, organiza, controla, integra y evalúa las políticas, planes, programas o proyectos sociales y el liderazgo permite que estas sean llevadas a cabo conquistando la voluntad, la motivación y la acción de las personas que conforman las comunidades, organizaciones, grupos o sociedades.

El Gerente Social debe tener apertura para aprender y formarse como el líder de corte humanista que requiere la sociedad actual, pues desde este paradigma puede contribuir a rescatar las potenciales del ser humano, permitiendo encontrar en ellos unos agentes constructores de cambio, logrando la sociedad que se merece.

ABSTRACT

The social reality of the Latin American context, has developed situations that present a picture that should compel the conscience and commitment of managers who have training in social skills to enable them to respond to these challenges requires their profession.

One of the most important skills is leadership, which is the action that drives the development of proposals, who are struggling to restore human dignity and fundamental rights of the vulnerable population.

Leadership is regarded as an art that is learned by reflecting, practicing and exercising the ability to master oneself and helping others to be better people, influencing and enthusiastic and his followers, who has captivated his will and their motivation to fight and believe in their dreams and aspirations that give dignity and quality of life.

This learning is a process, because it implies the awareness of self and an other in an interdependent network of relationships, of those working to meet human needs in the environment around them.

This leadership is functional and complements the work of the Social Manager. The specialist in charge of direction, plans, organizes, controls, integrates and evaluates policies, plans, programs or projects and that such leadership can be carried out conquering the desire, motivation and action of the people who make up communities, organizations, groups or societies.

The manager must have Social openness to learn and train as the leader of humanist court for today's society, because from this paradigm can help to rescue the potential of human beings, enabling them to find some builders agents of change, making the company deserves.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un tema que ha despertado mucho interés para las ciencias sociales, en cuanto se propone lograr la comprensión del comportamiento de los seres humanos en los grupos, en las organizaciones y en la sociedad en general frente a las personas que los influyen y mueven la dinámica social. Mucho se ha teorizado e investigado sobre el tema, siendo la preocupación de los científicos sociales el tratar de comprender la naturaleza del liderazgo eficaz, su distinción frente a los términos de dirección y administración, sus tendencias, campos de aplicación, impactos, entre otros, creando teorías, reflexiones, modelos, estrategias para abordar la temática.

Para el campo de la Gerencia Social, el liderazgo también es un tópico muy interesante, encontrándose una relación funcional y complementaria, que es conveniente para el desarrollo de la profesión en un campo tan específico como el del desarrollo social. Este es el tema que se desarrollará a lo largo de este documento; Para ello se ha recogido aportes de algunos de los tantos autores reconocidos en este campo investigativo, quienes nutren el tema permitiendo tener una base conceptual llevando a clarificar el tema propuesto. Paralelamente se presenta el aporte de las autoras, pretendiendo un enfoque humanista, como un elemento fundamental e identificador en el liderazgo y en la Gerencia Social, reconociendo al ser humano como una persona con potencialidades, capaz de aprender y construir un mundo más digno.

El Liderazgo en la Gerencia Social es un documento en cuya primera parte se presentan los aspectos preliminares que dan la orientación que se tomó para el trabajo. Se incluye el tema, justificación, planteamiento y descripción del problema, objetivos y enfoque metodológico. En la segunda parte se plantea el desarrollo de la temática en sí, la cual está presentada por capítulos, cada uno de los cuales contiene un tema para abordar el propósito planteado. En esta sección, cada capítulo inicia con su título, el objetivo particular y unas preguntas orientadoras que guían su desarrollo.

En el primer capítulo se describen las generalidades del liderazgo, presentado definiciones, conceptos y características de acuerdo a diferentes aportes de autores que han trabajado este tema. Además se mencionan los cuatro componentes que implican el liderazgo como son el poder, la motivación, la capacidad de inspiración y la acción.

En el segundo capítulo se presentan algunas de las principales teorías propuestas para explicar el liderazgo y su eficacia. En su desarrollo se observa como los esfuerzos investigativos permiten clarificar en los diferentes elementos que son claves para el liderazgo como son el líder, los seguidores y las situaciones. Se observa que los enfoques actuales rescatan a un ser trascendente que lucha por desarrollar y transformar su medio y a las personas que lo rodean.

En el tercer capítulo desarrolla a nivel general, la propuesta del liderazgo vista desde el enfoque sistémico, con sus especificidades y distinciones frente al enfoque lineal clásico. Es una propuesta para ser reflexionada por los líderes y Gerentes Sociales* pues tiene la perspectiva del mundo y su realidad desde el paradigma de la totalidad y la circularidad, con lo cual comprende los fenómenos desde una conciencia diferente a la lineal.

El cuarto capítulo desarrolla la pregunta sobre si el gerente es un líder, encontrando que existen aspectos particulares tanto para los líderes como para los gerentes, administradores y directivos. Además se presenta la especificidad de la Gerencia Social y su compromiso en el desarrollo social, campo en donde es necesario ejercer y dejar sentir su liderazgo. Este liderazgo gerencial se lo enfoca desde una área específica del conocimiento como es el que brinda la profesión del Trabajador Social

En el quinto capítulo se aborda la importancia que tiene para el líder el darse la oportunidad de ser preparado y formado para poder reflexionar sobre sus hábitos, habilidades, manejos comunicativos, motivaciones, manejo de las relaciones interpersonales que entre otras le favorecerá para ser un verdadero líder.

Se finaliza con las conclusiones del tema, abordando la importancia que tiene el liderazgo en la Gerencia Social, con todo su compromiso en el amplio campo de acción para el profesional. De igual manera se presenta la bibliografía, la cual respalda los aportes que se toman de autores e investigadores del tema.

Los conceptos se verán abordados en ocasiones de forma recurrente, por considerarse necesario enfatizar en aspectos importantes dentro del tema y por la significativa interrelación de su misma naturaleza.

El contenido de este trabajo investigativo, pretende ser un aporte y un apoyo al esfuerzo que realiza el Centro de Investigaciones del CEILAT, para que después de un proceso correspondiente se logre el sueño de presentar a disposición de los Gerentes sociales y personas interesadas en el tema, un material significativo y de consulta consolidado en el tomo de las Habilidades Gerenciales del Gerente Social.

Aunque la temática está aterrizada en la especialidad, sin embargo la sencillez de su lenguaje, también permite que este sea un documento de referencia comprensible para

* Varios términos que se emplearán en este documento como el de líder, orientador, Gerente Social, entre otros, están dados desde una acepción masculina; sin embargo se usarán sin que esto signifique una discriminación de género, puesto que el liderazgo y la gerencia es un rol asumido tanto por hombres como por mujeres, teniendo grandes representantes ejemplares a lo largo de la historia de la humanidad que dan prueba fehaciente de lo mencionado.

otros campos del conocimiento. Para los Gerentes Sociales, ayuda a reflexionar sobre cómo desarrollar un liderazgo adecuado, el cual esté acorde con la misión que como profesionales especializados se tiene, buscando potencializar los recursos que poseen las comunidades para lograr mejorar sus condiciones de vida.

El tema planteado es un tópico del conocimiento amplio sobre el cual se puede seguir reflexionando e investigando para ser nutrido con nuevas experiencias y descubrimientos dados por la enorme y sorprendente capacidad que tiene el ser humano para crear y aprender de las interrelaciones humanas y sociales como campo de acción del líder frente a la productividad de la organización a quien este representa.

1. ASPECTOS PREELIMINARES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

“El liderazgo en la Gerencia Social”

1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente el desarrollo social visto desde la óptica del neoliberalismo, sumerge a los actores en el paradigma de la competitividad, lo cual les exige la búsqueda de líderes que muevan la producción y que respondan con su enorme potencial humano ante la dinámica que tiene el mundo moderno.

Sin embargo esta forma de ver la realidad y de actuar sobre ella, ha producido consecuencias significativas en detrimento del bienestar y el crecimiento del capital humano. Muchas regiones de Latinoamérica padecen situaciones de violencia, pobreza, marginación que entre otras situaciones, son producto de las enormes brechas entre los que tienen más y los que enfrentan situaciones básicas insatisfechas, quienes representan la mayoría de la población.

Esta realidad, ha sonado como una voz de alarma para los científicos sociales y por ello alrededor de los 80, desde Bernardo Kliksberg, como creador de la Gerencia Social, se dio una resignificación a estas intervenciones, buscando nuevos caminos de rescate a la dignidad humana. La Gerencia Social nace como respuesta a esta crisis de desigualdad social que interpela la conciencia y el compromiso de los sujetos actores del contexto latinoamericano, proponiendo nuevas realidades a partir de la construcción y participación ciudadana, la readecuación de las políticas públicas y sociales y el resignificado del desarrollo social.

Este compromiso y responsabilidad, necesita actores que lideren cambios y fortalezcan la intervención de los procesos ciudadanos y que implementen metodologías y estrategias que permitan volver los ojos a la participación y al compromiso de los pueblos en procura de su propio bienestar. Los Gerentes Sociales como líderes de cambio, posibilitan la búsqueda de caminos bajo los criterios de equidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad más acertados para encontrar horizontes a esta enorme problemática de desigualdad e injusticia.

La situación de vulnerabilidad social del medio, pide a gritos líderes que sean capaces de abanderar cambios importantes en búsqueda de la defensa de los derechos humanos y

en pro de la dignidad del capital humano. Se necesita líderes que desde una óptica de equilibrio social, humanicen, sensibilicen y se comprometan con los procesos que afectan a los menos favorecidos. Sin embargo para lograr gestiones acertadas desde la Gerencia Social, se necesita más que una formación académica, o un título profesional de especialista. Es necesario despertar motivaciones personales que lo muevan a comprometerse con el cambio, con la innovación y con el sueño de muchas personas que confían en las habilidades y capacidades de los mencionados. Se necesita entrar en contacto con el líder que hay en el profesional, y por ello, a través de estas letras, se ofrece la oportunidad de alimentar no solo el conocimiento sino el deseo de ser mejor en lo que se hace. Muchos líderes actúan desde la experiencia empírica, pero no es suficiente, pues en las manos de un Gerente Social descansa una responsabilidad muy grande con la sociedad y ésta debe asumirse con mucha ética y profesionalismo.

Para el Gerente Social, como agente de cambio, es fundamental darse la oportunidad de formarse como líder y prepararse con criterios a partir de las fuentes del conocimiento, las cuales le abren una visión de la realidad del ser humano a nivel regional, nacional y mundial. Es necesario discernir sobre el tema aprovechando los grandes aportes que han generado de manera formal, los estudiosos del tema en más de un siglo y todo su bagaje anterior, porque el liderazgo es arte que se ha practicado desde el inicio de la humanidad. Este es un tema que ha despertado mucho interés por su aplicabilidad sobre todo a nivel administrativo, pues el liderazgo estaba asociado al tema de la dirección organizacional; Hoy en día es muy importante seguir investigando sobre el tema y sobre todo aportar al mismo desde el enfoque particular de la profesión dando la oportunidad de nutrir la temática desde una óptica no solo académica sino también desde las particularidades del contexto y el momento histórico en el cual se desarrolla, pues cada tiempo, cada persona, y cada lugar permite una singularidad exquisita para el conocimiento.

El Gerente Social debe formarse y desarrollar destrezas y habilidades especiales para poder intervenir acertadamente en los contextos sociales y sobre todo tener la apertura para aprender y formarse día por día en este perfil profesional adecuado que se reflejará en su quehacer. Por ello se espera que este documento sea un aporte sistematizado para continuar reflexionando sobre el tema y sobre todo para que se interiorice la importancia de hacer vida los sueños de contribuir con un mundo mejor.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la importancia del liderazgo en la Gerencia Social?

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los Gerentes Sociales son profesionales especializados con una gran responsabilidad social, pues se han formado para responder e intervenir críticamente en los procesos sociales que lleven a la dignificación y calidad de vida de sus gentes.

Estos profesionales necesitan aprender y formarse en competencias técnicas para poder efectuar una dirección acertada, y realizar el diseño, planeación, organización, ejecución y control de políticas, planes, programas y proyectos a los que tenga lugar; Sin embargo esta estructura puede funcionar más adecuadamente si se implementan habilidades relacionales tales como el liderazgo, la gestión, el trabajo en equipo, la comunicación, el trabajo en redes que entre otras, son competencias de suma importancia para el trabajo con los grupos, las comunidades y las organizaciones.

Las funciones que desarrolla el Gerente Social, representa un campo de mucha responsabilidad, ética y compromiso, y para actuar acertadamente, no basta con un cartón o un título o con tener dominio sobre el área académica o un determinado cargo u oficio. El liderazgo del Gerente Social, requiere el ser una persona formada con valores sociales y con una visión humanista que le permita ver al ser humano como un sujeto capaz de apropiarse y transformar su realidad social. Este líder así confiará en los demás y logrará con ellos procesos conjuntos que den respuesta al compromiso social, brindando caminos donde se vislumbren oportunidades para que los sueños sean posibles desde un compromiso activo.

El líder tiene un rol social y con ello está representando los intereses de una empresa, una organización, un grupo o una sociedad y en cualquiera de estas instancias sus principales interlocutores son los otros seres humanos. Este arte de manejar las relaciones interpersonales debe irse trabajando día por día, puesto que la complejidad humana se ve abocada por diferentes factores de la dinámica del sistema como la autoridad, las normas, costumbres, valores o por las propias de las interrelaciones como el manejo de emociones, conflictos, necesidades, expectativas entre otras. El Gerente Social que lidera procesos sociales, se enfrenta no solo a la complejidad del comportamiento humano de los seguidores, sino también de la sociedad y de sí mismo, por lo cual debe tener a su favor procesos formativos que le ayudan a fortalecer como persona y a intervenir más acertadamente en este campo. Para ello es importante saber y reflexionar sobre los temas concernientes al liderazgo, conocer su esencia, características, estilos, competencias y la importancia en la especialidad gerencial, los cuales son temas que se abordan en el presente trabajo compendiando los aportes de autores versados en el tema, confrontados desde el punto de vista de las autoras.

El Gerente Social, necesita tener espacios para encontrarse consigo mismo y encontrar el líder que hay en su ser, con las características, habilidades, cualidades y con la disciplina que le exige este arte, para ser cada día un líder visionario, creativo, motivador,

convocador, que responda no solo por sí mismo sino también por la organización o el grupo.

Aquí se ampliará el tema del liderazgo como una habilidad fundamental para el Gerente Social, aún con la conciencia que al manejar este tema necesariamente se abordarán otras habilidades puesto son interdependientes y complementarias en el ejercicio profesional. Para los Gerentes Sociales, este trabajo ayuda a reflexionar sobre la importancia de un liderazgo adecuado, el cual esté acorde con la misión que como profesionales especializados se tiene, buscando potencializar los recursos que poseen las comunidades para mejorar las condiciones de vida.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar la importancia del liderazgo en la Gerencia Social.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Tener una aproximación al concepto y las características del liderazgo.
- Conocer algunas de las principales teorías y estilos del liderazgo.
- Reconocer el enfoque sistémico como una alternativa para el liderazgo efectivo.
- Reconocer la interrelación entre el liderazgo y la Gerencia Social.
- Destacar algunos aspectos fundamentales del liderazgo en la Gerencia Social.

1.6 ENFOQUE INVESTIGATIVO

La investigación desarrollada se basa en un enfoque descriptivo, explicativo, a partir de la revisión y consulta de fuentes bibliográficas de carácter físico, recopilando aportes de principales autores versados en el tema. Se extrajo fichas textuales a las cuales se les construyó el aporte por parte de las investigadoras haciendo énfasis en la Gerencia Social.

2. DESARROLLO DEL TRABAJO INVESTIGATIVO

A continuación se presenta el documento del trabajo investigativo, en el cual se hace referencia a varios temas que van dar una perspectiva sobre la importancia del liderazgo en la Gerencia Social, como una habilidad y un arte que se debe aprender procesualmente, teniendo como norte la construcción de un mundo más digno y más humano y como soporte los valores fundamentales desde la ética y la responsabilidad social.

2.1 GENERALIDADES DEL LIDERAZGO

Objetivo

Tener una aproximación al concepto y a las características del liderazgo.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué es el liderazgo?
- ¿Cuáles son los principales componentes conceptuales, de acuerdo al aporte de autores versados en el tema?
- ¿Cuáles son las principales características que identifican a los líderes?

2.1.1 ANTECEDENTES

A lo largo de la historia, el ser humano ha colocado sus capacidades cognitivas, físicas, emocionales, comunicativas, éticas, estéticas, sociopolíticas y espirituales, para transformar el mundo y aprovechar los recursos brindados en él, a fin de satisfacer necesidades esenciales y complementarias de la humanidad. Esta dinámica lo ha llevado a crear diferentes formas de organizaciones sociales de corte militar, político, religioso, económico donde el hombre y la mujer son los sujetos activos en la transformación de bienes y servicios. La vida de las organizaciones, es un tema que cobra mucha importancia, al modo de ver de los teóricos y dentro de la misma, el tema del liderazgo es una fuerza movilizadora que influye en el recurso humano en el logro de metas y objetivos.

De acuerdo a Thomas Gordon¹, la palabra liderazgo, apareció en el idioma inglés alrededor del año 1800. Después, pasaron otros 100 años antes de que los científicos sociales hicieran un estudio serio del liderazgo. Desde finales del siglo XX, los investigadores trabajan y averiguan la manera en que las personas se convierten en líderes y cómo conservan su posición, cómo adquieren seguidores, cómo afectan al trabajo de grupo y qué es lo que hace que un líder sea eficaz. El autor menciona como en la actualidad el concepto de liderazgo se sigue investigando sobre todo desde la Psicología organizacional, existiendo hasta ahora más de tres mil estudios recopilados sobre el tema.

Lisio y Donato refieren como en todas las culturas del mundo y a lo largo de los últimos años, se ha ido desarrollando un especial interés por el Liderazgo comenzando con el grupo humano empresarial; posteriormente este interés se sintió en otros grupos tales como por ejemplo el sector de los educadores, los políticos, etc. “y con estos avances filosóficos y reflexivos que ha alcanzado el tema, el liderazgo se ha afianzado y convertido en una necesidad, en una alternativa mediadora de logros y gestor de la potencialidad humana².”

2.1.2 ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?.

A continuación se presenta algunos aportes de diferentes autores, del cual luego se sintetizará con los principales elementos considerados para el desarrollo de este término.

Antonio Núñez refiere lo siguiente: “Si tuviéramos que comparar el liderazgo con un objeto, yo diría que el liderazgo es como una cuerda, una herramienta

¹ GORDON Thomas. Líderes eficazmente preparados. México: Diana, 1977. p. 9

² LISIO B. Y DONATO S. Los principios del liderazgo en el mensaje de grandes maestros. México: Trillas, 2002. p. 62.

extraordinariamente útil, si se trata de arrastrar, pero completamente inútil si lo que se quiere es empujar con ella”³.

Peter Drucker, citado por Núñez expresa: “Lo que llamamos dirección a menudo consiste en hacer difícil el que las personas trabajen. El liderazgo tiene que ver con quitar los impedimentos para que lo hagan”⁴

Víctor Soria, refiere la diferencia y similitudes que se encuentran entre los términos de dirección y liderazgo. Ambas se refieren a que son técnicas para motivar hacia la obtención de objetivos desde una conducción efectiva de los miembros del grupo, sin embargo la diferencia esta en el enfoque del objetivo. “Liderazgo es el ejercicio de poder sobre un individuo o grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, es un proceso y dentro de un marco organizacional cambiante. El liderazgo puede estar dirigido tanto a objetivos personales como de la organización, en cambio en la dirección solo se concibe el logro de los últimos”⁵.

De acuerdo a Jorge Valdano, los líderes son los encargados de innovar y romper con los comportamientos habituales de lo esperado. “Liderazgo es “el arte de gestionar voluntades”.... Si admitimos que el arte es la necesidad de desestabilizar lo que se da por supuesto, es indudable que en el liderazgo existe ese componente, ya que si cambiamos lo que se da por supuesto por la palabra rutina, el liderazgo es en gran medida la necesidad de desestabilizar la rutina”⁶.

De igual manera Kotter, tiene una postura de visionaria y humanista del liderazgo y expresa: “Es un conjunto de procesos que da lugar a organizaciones en primer lugar, o las adapta ante circunstancias significativamente cambiante. El liderazgo define como debería de ser el futuro, alinea a la gente con visión y los inspira para hacerla realidad a pesar de los obstáculos.....El liderazgo es una acción sobre personas, no sobre máquinas o aparatos; en el intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas”⁷

Según Lisio Basan, el liderazgo se refiere al arte de obtener unos resultados por medio de otros, para lo cual es indispensable lograr sentido de orgullo y de pertenencia hacia la organización y generar entusiasmo por las tareas que se deben realizar. Estos autores proponen esta visión como una nueva forma de asumir el liderazgo desde un enfoque transformador por la influencia que genera en las personas. “El liderazgo se podría definir básicamente como la capacidad de influir positivamente en otros seres humanos para el

³ NÚÑEZ Antonio y otros. El Libro de las Habilidades Directivas. Editorial Díaz de Santos S.A, 2006. p. 288.

⁴ Ibid., p. 289

⁵ SORIA, Víctor. Relaciones Humanas, teoría y casos. México: Limusa, 1990. p. 267.

⁶ VALDAÑO Jorge y otros. Liderazgo. Bogotá: Aguilar; 2005. p. 52.

⁷ KOTTER, J. El líder del cambio. México: Editorial Ingramex; 1997. p. 30.

logro de una finalidad, cualquiera que sea. El Liderazgo es entonces el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas”⁸.

Se podría continuar con las definiciones del liderazgo, de las tantas que hay; sin embargo, desde ya se demuestra que no existe un concepto único para el término, pues éste varía dependiendo de cada autor; así el liderazgo es concebido con diferentes significados tales como: un arte, un proceso, una herramienta, una capacidad o una técnica entre muchas otras. En el presente trabajo el término liderazgo se lo considera como un arte que se aprende reflexionando, practicando y ejercitando la habilidad de dominarse a sí mismo y de ayudar a los demás a que puedan ser mejores personas, influyendo y entusiasmando así a sus seguidores, de quienes ha cautivando su voluntad y su motivación para luchar y creer en sus sueños y aspiraciones que dignifican y dan calidad de vida.

Este aprendizaje es procesual, pues implica la conciencia de sí mismo y la existencia de un otro, en un entramado relacional interdependiente, de quienes trabajan para satisfacer necesidades humanas en el entorno que les rodea. Esta definición se la seguirá trabajando a lo largo de las páginas donde se retomará especialmente la importancia de formarse en este arte humano.

2.1.3 COMPONENTES CONCEPTUALES DEL LIDERAZGO

Los líderes inspiran en los miembros de la organización la potencialización de sus facultades y trazan el curso del grupo, empresa o asociación. Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo.

Harold Koontz y Heinz Weihrich⁹, manifiestan que esta característica al parecer está integrada por lo menos por cuatro componentes importantes:

El primer componente del liderazgo es el poder. Para ello es importante distinguir entre autoridad y poder. El poder, es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer direccionalidad al tomar decisiones que afecten a otros. Por supuesto que se trata de un tipo de poder, pero dentro del ambiente de una organización.

⁸ LISIO Y DONATO , Op. cit., p., 62.

⁹ KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill, 1994. p. 292.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar estos conocimientos a las personas y las situaciones. El líder que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma está más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

Un tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los seguidores y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los líderes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Esto se convierte en un asunto de dar respaldo desinteresado al líder elegido.

El cuarto ingrediente del liderazgo se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estima necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, un entorno, así como de un clima organizacional. El principio fundamental del liderazgo es éste: puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los líderes qué motiva a sus seguidores y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones sociales, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces.

Estos componentes son mencionados por otros autores como Thomas Gordón¹⁰ quien refiere que un componente muy especial para el líder, lo constituyen sus seguidores, pues sin éstos, no se es un líder, además para él tiene mucha significación la capacidad y habilidades que tenga el líder para lograr ser aceptado por el grupo. De igual manera el tema de la autoridad y el poder, lo cual distingue a diferentes tipos de líderes de acuerdo a como usen estas herramientas y al estilo de líder que sea la persona de acuerdo a su propia integralidad como persona.

En síntesis, la palabra liderazgo conlleva necesariamente a la relación entre seres humanos puesto que se necesita de seguidores que legitimen y reconozcan la postura del líder. El liderazgo es una fuerza que ejerce influencia sea constructiva, creativa e innovadora o por el contrario destructiva. Esta influencia se da en virtud del uso de la autoridad y el poder que tenga el líder, herramienta con lo cual despierta la motivación que moviliza al grupo o a las personas hacia el logro de objetivos. Estas metas pueden estar encaminadas con la visión del futuro deseado y anhelado.

¹⁰ GORDÓN, Op.cit., p. 21

Esta habilidad tiene que ver directamente con el potencial humano del grupo y con la esencia misma del líder quien le imprime su estilo personal y quien actúa de acuerdo a su propia escala de valores.

2.1.4 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Berta Madrigal define las características como cualidades sobresalientes que distinguen a una persona de otra. “Los líderes tienen características específicas que son el resultado de un conjunto orgánico y dinámico que configura la estructura de su personalidad y determina su comportamiento y actitudes. El liderazgo nunca será una mera técnica porque es una relación interpersonal dinámica.”¹¹

A continuación se darán a conocer el aporte de algunos autores frente a las características que debe tener un líder:

Cuadro No. 1: Características de los líderes

AUTOR	CARACTERÍSTICA
Berta Madrigal ¹²	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen comunicador ➤ Orientado a la realidad y a la acción. ➤ Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas rígidos ➤ Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos. ➤ Buen colaborador: institucional más que individualista, habituado a pensar en término de nosotros. ➤ Ambicioso: estimulado por una alta necesidad de logro ➤ Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar consecuencias. ➤ Intuitivo y comprensivo: capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos. ➤ Respetuoso: dispuesto siempre no solo a entender sino a aceptar a sus colaboradores. ➤ Responsable: capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio. ➤ Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos. ➤ Auto crítico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa. ➤ Creativo: orientado a la innovación progresista y ambiciosa. ➤ Honesto y sincero: habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con

¹¹ MADRIGAL TORRES, Berta. Habilidades Gerenciales. México: McGraw Hill, 2002. p. 44.

¹² Ibid., p. 44.

	<p>promesas , porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones. ➤ Conciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros. ➤ Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones. ➤ Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe.
José María Cardona ¹³	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un líder siempre lucha por crear una sociedad más humana, más justa. ➤ Sus colaboradores perfeccionan y enriquecen dicha visión ya que los considera camaradas y no como subordinados. ➤ La decisión estratégica la toma personalmente y para tal situación no convoca una asamblea; escucha sinceramente a todos y tiene en cuenta sus opiniones. ➤ Comprende también que cada colaborador debe tomar personalmente su propia decisión de seguir o no, con plena conciencia y libertad analizando las razones a favor y en contra, y siendo concientes del precio que puede llegar a pagar. No les engaña, pero hace que parezca fácil el desafío y logra que los colaboradores se superen así mismos. ➤ Para triunfar la base es la moral y la ética, que son los valores que más pesan en la propia conciencia para crear una superación mental y física. ➤ Crea un ambiente positivo, desatando emociones profundas por su forma de actuar y por sus hechos. Motiva sobre todo por su propio entusiasmo y personalidad. Muestra un comportamiento visible y ejemplar, comunicándose frecuentemente. ➤ Un líder tiene un verdadero problema y se encuentra incomodo cuando uno de sus colaboradores deja de desarrollarse internamente, cuando considera que ya sabe suficiente o, en una palabra, cuando se estanca. Un líder se desarrolla y cambia. ➤ Es innovador, primero para auto motivarse y luego para motivar a otros. ➤ Esta dispuesto a modificar comportamientos inadecuados y ayuda a crecer a sus compañeros.
Ralph M. Stogdill ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad: inteligencia, destreza, facilidad verbal, originalidad, capacidad de juicio. ➤ Realizaciones: formación académica, conocimientos, emprendimientos. ➤ Responsabilidad: la confiabilidad, iniciativa, persistencia, agresividad, auto confianza, deseo de vencer.

¹³ CARDONA, José María y otros. Liderazgo y gestión por 8 hábitos. España: Editorial Díaz de Santos, 2006. p. 127.

¹⁴ D' SOUZA, Op. cit., p. 21.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación: actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor. ➤ Condición social: la posición socio económico y popularidad. ➤ Situación: capacidad mental, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores, objetivos a ser alcanzados y tareas a realizar.
--	--

Fuente: Adaptación de los investigadores, tomando los referentes de autores mencionados.

Según lo anterior, los líderes tienen características muy particulares, como por ejemplo la capacidad de trascender y salirse de sí mismos, trabajando con y por los demás; el líder tiene habilidades para orientar el camino y motivar a sus seguidores a la consecución de sus propósitos, logrando que su proceso sea de crecimiento y desarrollo personal.

Un líder se distingue por su carisma es decir el don que tenga para trabajar por ciertas causas con compromiso y responsabilidad. Además por su capacidad de interrelacionarse e influir sobre los demás, puede lograr seguidores y potencializar los recursos de los que dispone; también por la capacidad de visionar el futuro y motivar hacia esas metas y objetivos propuestos. De igual manera el líder se distingue por su capacidad de enfrentar las situaciones presentes de manera inteligente y acertada y por la capacidad de lograr aplicar conocimientos específicos para lo encomendado.

2.2 TEORIAS DEL LIDERAZGO

Objetivo

Conocer algunas de las principales teorías y estilos del liderazgo.

Preguntas orientadoras

- ¿Qué teorías o modelos explican el liderazgo y cuales son sus fundamentos?

Hay diversas teorías sobre el liderazgo y muchas confusiones al respecto. Los diferentes estudios realizados sobre el liderazgo apuntan a que se puede considerar las teorías tradicionales del liderazgo y los nuevos enfoques teóricos.

En un comienzo se pensaba que el líder nacía y que la persona tenía estos privilegios en razón de la clase social que ostentaba su familia, creando distanciamientos sociales con los demás. Sin embargo al ser estudiados los genes de estas personas sus resultados no distaban de los otros que no tenían ese rol, por lo cual descartó esta teoría.

Anthony D'Souza refiere como los primeros estudios sobre liderazgo se basaron teniendo a la persona separadamente de sus seguidores. En el líder destacaban las cualidades superiores de la personalidad y del carácter. "A principios de este siglo, Thomas Carlyle desarrolló la "teoría del gran hombre" para explicar el liderazgo. Él afirmaba que el progreso del mundo aconteció por causa de la conquistas individuales de los grandes hombres"¹⁵

Los avances lograron desmitificar falsos conceptos y se centraron en la relación entre líderes y seguidores encontrándole máximo significado a esta conexión. Los estudios han ido avanzando en el liderazgo hasta lograr que este tema sea incrementado en su marco teórico, estudios, e investigaciones sobre éste tema.

A continuación se presentan algunos de las teorías tradicionales entre las que se encuentran el enfoque de los rasgos, la conducta y las contingencias. Entre los nuevos enfoques se presentan el liderazgo de Argyris, el carismático y el transformacional. Aunque todas ellas han intentado sacar una teoría contundente sobre el liderazgo efectivo, se pueden observar avances significativos aportados por cada autor, sin que ello haya finiquitado la temática.

2.2.1 TEORÍA DE LOS RASGOS:

Los psicólogos estudiosos del liderazgo, cuando decidieron entender el fenómeno del liderazgo entre los años de 1920 y 1930, se centraron en el primer enfoque, elaborando la teoría de los rasgos. "En términos simples fue un intento por demostrar que los líderes poseían ciertas características que no tenían los que no eran líderes"¹⁶. Su pregunta era que si era posible aislar una o varias características de la personalidad, sociales, físicas o intelectuales de las personas que en general reconocemos como líderes como habilidades superiores que no las tuvieran los seguidores. Encontraron que aunque personas como Gandhi, Martín Luther King, Juana de Arco, Winston Churchill, estas personas son líderes sin discusión alguna, sin embargo poseen características del todo

¹⁵ D' SOUZA, Anthony. Descubre tu liderazgo. Bogotá: Paulinas, 1998. p. 19.

¹⁶ LANDY, Frank J y CONTE, Jeffrey M..Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill, 2006. p. 448

diferentes. Y para que la teoría fuera válida, tendrían que encontrar características específicas afines a los líderes.

Entonces las investigaciones trataron de estudiar esto y así veinte estudios identifican casi ochenta rasgos para el liderazgo, pero solo cinco de esos rasgos eran comunes en cuatro o más investigaciones. No encontraron resultados contundentes entre los rasgos y la efectividad del líder, pues inclusive habían rasgos opuestos. El fracaso de este intento en parte se debió a que no hubo mucho acuerdo en la definición de los rasgos, pues se hicieron investigaciones por a parte y con diferentes métodos.

Al parecer solo se destacaron seis características comunes como la ambición y energía, el afán por dirigir, la honradez e integridad, la autoconfianza, la inteligencia y el conocimiento del trabajo. Posteriormente otros investigadores retomaron la teoría de los rasgos, encontraron que las personas más flexibles con capacidad de adaptación pueden llegar a ser líderes de un grupo más que quienes no se controlan a así mismas.

Stogdill¹⁷ argumentó que los rasgos psicológicos tienen poca importancia para prever el comportamiento de los líderes en los cuales es más trascendental el grupo al cual pertenecen. La teoría se centro en la relación del líder con la productividad, olvidando a los seguidores y la situación.

Si la teoría de los rasgos fuera acertada hubieran creado un plan de escogencia entre personas con estos rasgos para estar presentes en ciertos cargos. Es decir un preselección para encontrar la persona indicada. Si esta teoría fuera cierta entonces su supuesto básico era que el liderazgo era innato pero no pudieron comprobarlo.

Desde 1940 se observa que hay un movimiento adverso a la teoría de los rasgos. La teoría de los rasgos desde finales de 1940 a 1970 se centraban en estilos de conducta preferidos por los líderes.

2.2.2 TEORÍA DE LA CONDUCTA:

Como el enfoque de los rasgos no dio resultados satisfactorios, los investigadores a principios de los años 1950, se dirigieron a buscar en las conductas que adoptaban los líderes, la explicación de su efectividad. Las preguntas se dirigían a saber si los líderes suelen ser más democráticos que autocráticos. Si esta fuera acertada como teoría se podría preparar a ciertas personas conductualmente para ocupar puestos formales en grupos y organizaciones. Si a los líderes se los identificara por las conductas específicas, entonces sería posible enseñar el liderazgo con programas que implantaran estos patrones de conducta en las personas que quisieran ser líderes efectivos. Hubo cantidad

¹⁷ D' SOUZA, Op. cit., p. 21.

de estudios para estudiar estos estilos de comportamientos. Hay algunos estudios más relevantes como los siguientes; estos son los estudios de la Universidad Estatal de Ohio y el grupo de la Universidad de Michigan

a. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio: De las teorías de la conducta, la más amplia y rebatida surgió en la Universidad Estatal de Ohio a finales de 1940.

Edwin Fleishman fue uno de estos investigadores; describió el proceso de la siguiente manera: Enfocándose en los tipos de conducta en los que se involucra la gente con roles de liderazgos, estos investigadores desarrollaron más de 1.800 reactivos....que describen lo que hace los supervisores en su papel de líder. Estos reactivos se clasificaron en diez categorías más amplias de conducta de líder....Cada supervisor fue descrito en términos de frecuencia....El uso repetido de estos cuestionarios en una gran variedad de situaciones líder-grupo....demostró que estas diez categorías se sobrepone unas con otras y que los reactivos podrían agruparse en dos dimensiones más básicas de la conducta del líder. A éstas se les llamo consideración y estructura de iniciación.¹⁸

Estos investigadores pretendían investigar las dimensiones independientes de la conducta del líder.

La estructura inicial¹⁹ se refiere al grado en que el líder define y estructura su rol y los de sus subordinados con el propósito de alcanzar metas. Incluyen las conductas que pretenden organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas.

Consideración²⁰: se refiere a la medida en que la persona puede tener relaciones laborales que se caracterizan por la confianza recíproca, el respeto por las ideas de los subordinados y la consideración de su sentimientos. Esta persona manifiesta interés por la comodidad, el bienestar, la posición y la satisfacción de sus seguidores. El líder considerado se puede describir como aquel que ayuda a los subordinados con sus problemas personales, es amigable y asequible y que trata a todos los subordinados como si fueran sus iguales.

Los estudios demostraron que los líderes con una gran estructura inicial y consideración, solían obtener buen rendimientos y satisfacción de los subordinados con más frecuencia que aquellos que tenían poca consideración y estructura inicial o ambas. Sin embargo el estilo manejado al extremo, no siempre produce consecuencias positivas, pues provoca porcentajes altos en quejas, ausentismo y baja calificación del jefe con respeto al líder.

¹⁸ LANDY, Op.cit. p. 450

¹⁹ Ibid, p. 452.

²⁰ Ibid., p. 451.

Ello hizo pensar que a esta teoría le hacía falta estudiar las situaciones para ver en que estas los afectaban.

De acuerdo a Yukl citado por Landy²¹, el estudio no solucionó el enigma del liderazgo porque los resultados entre estudios fueron inconsistentes; además como los estudios se basaron en cuestionarios, la evaluación estuvo sujeta a sesgos y a error; las respuestas podrían haber sido influenciadas por los estereotipos de los participantes o porque los participantes podrían haber atribuido la conducta deseable a los líderes percibidos como efectivos.

b. Estudios de la Universidad de Michigan: Sus estudios se iniciaron más o menos al mismo tiempo que la Universidad de Ohio, con objetivos parecidos o sea encontrar características de la conducta de los líderes relacionados con los parámetros del rendimiento eficaz; sin embargo de acuerdo Yukl²², estos estudios se concentraron más en la dinámica de cómo interactúan los líderes y los grupos.

Este grupo de investigadores también encontró dos dimensiones en la conducta del líder identificándolos como la conducta orientada a las relaciones y las conductas orientadas a la tarea. Los primeros son líderes orientados a los empleados eran personas que conceden importancia a las relaciones interpersonales que se interesan personalmente por las necesidades de sus subordinados y aceptan las diferencias individuales de los miembros. Los líderes orientados a la producción suelen dar mayor importancia a los aspectos técnicos y laborales del trabajo. Su gran preocupación es terminar las actividades de su grupo y los miembros del grupo representa un medio para alcanzar este fin.

Los investigadores también tuvieron en cuenta la conducta participativa como conducta clave del líder para la efectividad del grupo: “Ellos propusieron que el liderazgo no era exclusivo, o incluso predominante, de las interacciones individuales líder-seguidor en su lugar, los líderes efectivos invertían energía considerable al interactuar con el grupo de trabajo como un todo....El énfasis en la participación por los investigadores de Michigan representó otro gran paso en el estudio del liderazgo”²³

Las conclusiones de los investigadores favorecían a los líderes que observan una conducta orientada a los empleados. Pues estaban asociados a mejor productividad de grupo y mayor satisfacción laboral. Los líderes orientados a la producción estaban ligados a menor productividad de grupo y menor satisfacción laboral.

²¹ Ibid., p. 452.

²² Ibid., p. 452.

²³ Ibid., p. 452.

De los estudios basados en la conducta no se pudo identificar relaciones consistentes entre los patrones de conducta del líder y el rendimiento del grupo. No pudieron formular enunciados generales por que los resultados variaban de acuerdo con series diferentes circunstancias. Faltaban tomar en cuenta los factores situacionales o ambientales que influían en el éxito o en el fracaso del líder.

2.2.3 TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS

Los estudiosos de los fenómenos del liderazgo tenían cada vez más claro que prever el éxito del líder era algo más complejo que estudiar rasgos y conductas preferidas. Entonces crearon el enfoque de las contingencias: propuesto para tomar en cuenta el papel de la situación en el ejercicio del liderazgo²⁴. Con ello empezaron a buscar las influencias situacionales, de manera que la condición "a" surtiría mejor con el estilo de liderazgo "x" y la condición "b", con el estilo de liderazgo "y", y la condición "c" con el estilo "z". Entonces se pusieron a buscar cuales eran las condiciones..a, b, c..., pero una cosa era decir que la eficacia del líder, dependía de unas situaciones y otra diferente era aislar esas condiciones de la situación. De esta manera surgieron muchos estudios para poder aislar las condiciones de las situaciones para determinar la eficacia del líder. Por ejemplo la teoría de las contingencias utilizaron como variables el grado de estructura de la actividad, la calidad de las relaciones entre líder y miembros, la posición de poder del líder, la claridad del rol de los subordinados, las normas del grupo, la información existente, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y su madurez. Entre todos estos intentos surgieron unos intentos con más éxito que otros como es el caso de los modelos que se presentan a continuación y esos son:

a. El Modelo de contingencias de Fred Fiedler: De acuerdo con Shein²⁵ este modelo, fue el primer modelo general de contingencias para el liderazgo con énfasis en el líder. Surgió 1967 y 1971. Este propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

Para ello determinó tres criterios claves para la situación del líder como lo era las relaciones entre el líder con los otros miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder que tenía el líder.

Fiedler asociaba el éxito del liderazgo con el estilo de liderazgo básico del individuo. Para ello Fiedler creó una prueba psicológica denominada el cuestionario del compañero menos preferido (LPC) que era una medida de orientación que al ser aplicada podría predecir si una persona se orientaba hacia la tarea o hacia las relaciones. Este contiene diez y ocho dimensiones bipolares, designadas por adjetivos contrarios (agradable-

²⁴ Ibid., p. 452.

²⁵ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México: Hispanoamericana S.A, 1982. p. 107.

desagradable, eficiente- ineficiente, abierto- cerrado....). La prueba consistía en que se le pide a la persona que piense en el compañero con el que menos le haya gustado trabajar y puntue de uno a ocho en cada uno de los diez y ocho aspectos previstos. Si el compañero es descrito relativamente positivo o sea con una calificación LPC alta, el estilo del calificador es orientado hacia las relaciones, por preferir tener buenas relaciones con los demás. Por el contrario si se describe al compañero con términos relativamente menos favorables, es decir con una calificación baja en su LPC, la persona que califica es relativamente tendiente a la productividad, es decir orientada a las actividades.

El líder que proporciona mayor número de puntos negativos, Fiedler lo consideraba con bajo L.P.C, y este era un líder esencialmente orientado hacia la tarea, porque percibía a todo el que no trabaje bien, en términos muy negativos, mientras que el líder con alto L.P.C es decir de mayores puntajes positivos se le consideró un líder orientado primordialmente por la relación. Esto para Fiedler tenía que ver con las características básicas del líder. Sin embargo en este estudio no se correlacionó con estudios reales del líder. De igual manera en el estudio aparecieron rangos intermedios de los cuales no se podían definir con precisión su tendencia.

Fiedler estaba de acuerdo en que una vez definido el estilo de liderazgo del individuo por medio del LPC, entonces éste se integraba con la situación. Fiedler ha identificado tres dimensiones contingentes que definen los factores clave de la situación que determina la eficacia del liderazgo.

Al mezclar las tres variables resultan ocho situaciones o categorías potencialmente diferentes en las que se puede encontrar un líder. Este estudio los hizo con más de doscientos grupos y comparó los estilos de liderazgo orientados a las relaciones con los orientados a las actividades en estas categorías.

De ello concluyó que los líderes orientados a la actividad tenían más éxito cuando las situaciones eran extremas es decir muy favorables o muy desfavorables y que los orientados a las relaciones les favorecía situaciones medianamente favorables. Como en su teoría el estilo del liderazgo es innato y no se puede cambiar entonces se tendría que adaptar o la situación al líder o el líder a la situación para prever su eficacia.

El expresa con estos tres factores se pueden dar situaciones altamente, medianamente o bajamente favorables al líder. Expresó que las situaciones altamente y bajamente favorables al líder producían mejores resultados con líderes orientados hacia la tarea, mientras que los líderes con situaciones moderadamente favorables tenían mejores resultados con líderes orientados a las relaciones. Lo anterior en virtud de que el líder orientado a las tareas se concentraba más en sacar adelante su misión como lo primordial al contrario del orientado a las relaciones, a quien le interesaba más cultivar buenas relaciones con los supervisores descuidando la tarea si la situación era extrema.

De la teoría de Fiedler “el punto fuerte de este modelo es que le presta atención explícita a cada uno de los componentes necesarios-al líder, a los subordinados y a la tarea. Le ayuda al líder a hacer un diagnóstico explícito basado en un análisis de sí mismo, de la tarea y de la relación líder-subordinado, y reconoce de entrada que el comportamiento del líder no es tan flexible. Al contrario, el problema del líder es cómo encontrar buena correspondencia entre sus propias características y las que la situación requiere”²⁶

Schein²⁷, también presenta los puntos débiles pues al reproducir los estudios encontraron que habían variables con difícil sustentabilidad y que daban resultados variables; Sin embargo se categoriza como un modelo que presenta bastantes evidencias, pero que necesita incluir otras variables para despejar dudas que aún mantiene. Entre otras la complejidad para determinar que tan buenas son las relaciones entre líder y miembros, que tan estructurada está la actividad y cuanto poder de posición tiene el líder. O también porque hay puntajes del LPC que no son estables.

En la práctica es difícil determinar el deber ser ideal para determinar una medida como favorable, moderada o desfavorable de acuerdo a las condiciones que tiene el líder en el uso de su poder, la estructuración de la tarea o las relaciones de aceptación ente el líder y el subordinado.

Fiedler descuida las características del subordinado, enfocándose únicamente en el líder y solo posteriormente, descubre la importancia de su relación. No se tiene en cuenta las competencias técnicas reales del líder o del subordinado. La correspondencia o apareamiento es muy pobre. A pesar de que existen correlaciones están son muy bajas o estadísticamente no son tan significativas. Es cuestionado el L.P.C. pues sus conclusiones no ameritan las conclusiones prácticas que la teoría sugiere.

Se sabe que Fiedler realizó aportaciones importantes para llegar a comprender la eficacia del liderazgo. Sin embargo su modelo ha sido muy controvertido.

De acuerdo a los críticos de esta teoría, algunos catalogaron esta teoría como una ramificación del enfoque de los rasgos, pues el LPC es una prueba psicológica sin embargo, esta lo supera (rasgos y conducta) porque aisló situaciones, como también relaciona su medida de la personalidad y su clasificación de las situaciones y de ahí, prever la eficacia del estilo de liderazgo en función de ambas.

c. Teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard: Es otro importante programa de investigaciones sobre el liderazgo que marco su comienzo en la década de 1940 en la Universidad Estatal de Ohio. Es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores, pues ellos al final de cuentas son los que aceptan o rechazan al líder. La mayoría de teorías del liderazgo han pasado por alto esta importantísima dimensión.

²⁶ SCHEIN, Op.cit., p. 109.

²⁷ Ibid., p. 109.

Ellos planteaban que se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que depende del grado de madurez de los seguidores, lo que significaba que entre mayor madurez tenga el grupo se ejercía menos control.

El término madurez, en esta teoría es considerado como la capacidad y voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. De acuerdo a Hersey y Blanchard, "la madurez tiene dos facetas diferentes. La madurez laboral se definió por la capacidad, habilidades y conocimientos del subordinado. La madurez psicológica se definió por la auto- confianza y el auto-respeto del subordinado. Un subordinado que se caracterizaba por alta madurez podía tener capacidad y confianza. Un subordinado con baja madurez no tendría ninguna."²⁸ Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

Este liderazgo situacional retoma las dos dimensiones del liderazgo de Fiedler: Las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Hersey y Blanchard²⁹ llaman a las primera estructura de consideración y a las segundas estructuras de iniciación.

El líder alto en estructura de iniciación le asignaría tareas a los miembros del grupo, haría énfasis en ceñirse a unos plazos para realizarlas, esperaría que cada empleado se ceñiera a una rutina establecida, haría énfasis en la necesidad de superar a la competencia, le dejaría saber a todo mundo que se espera de uno y cosas por el estilo. El líder alto en consideración, por otro lado, encontraría tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accequible, ayudarse al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.³⁰

De acuerdo a la combinación que surjan de estas estructuras, pueden también surgir cuatro estilos específicos del liderazgo que se caracterizan por: Mandar, persuadir, participar y delegar.

- Mandar: (mucho para actividades y poco para relaciones). El líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuando y donde realizar diversas actividades. Enfatiza en conductas directivas.
- Persuadir: (mucho para actividades y mucho para relaciones). El líder se comporta como director y proporciona apoyo.
- Participar (poco para actividades y mucho para relaciones). El líder y el seguidor de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- Delegar (poco para actividades y poco para relaciones). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

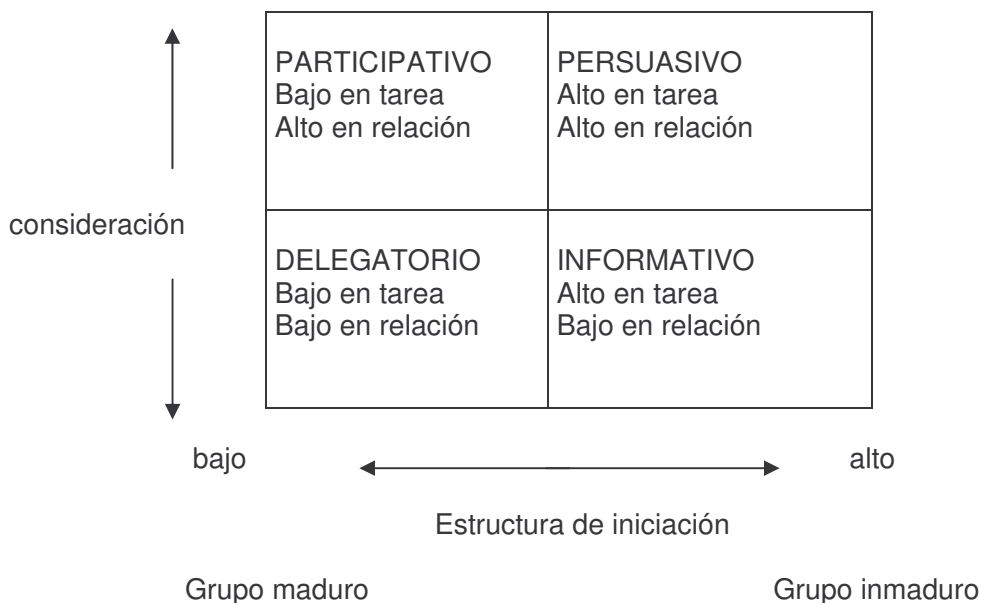
²⁸ LANDY, Op.cit., p. 453.

²⁹ SCHEIN, Op.cit., p. 115.

³⁰ Ibid., p. 115.

A continuación se expresa esta teoría en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 1: Estilos de liderazgo de acuerdo a Hersey y Blanchard



Fuente: SCHEIN, Edgar H.³¹

Los investigadores de este tiempo se dieron cuenta que el liderazgo no podía ser algo estandar, es decir igual para todos. “Entre más trate un gerente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de los subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales”³²

La teoría no ha sido sometida a muchas evaluaciones que respalden su validez y por ello no se la puede acoger como modelo definitivo, pero tampoco se la puede descartar antes de realizar otras pruebas.

c. Teoría ruta- trayectoria: En la actualidad es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, es un modelo de contingencia del liderazgo, basada en los elementos medulares de la Universidad Estatal de Ohio, en cuanto a estructura inicial y consideración y a la teoría de las expectativas de la motivación. “House y sus colaboradores propusieron un modelo de liderazgo que incluye no sólo las

³¹ SCHEIN, Op.cit., p. 117

³² Ibid., p. 116.

características del subordinado, sino también las características de la situación. De acuerdo con este modelo, el estilo particular afectará la satisfacción, motivación y desempeño del subordinado. El efecto será positivo o negativo dependiendo de las características situacionales y las del subordinado.³³

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

Según esta teoría, los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente inmediata de satisfacción o medio para alcanzar satisfacción a futuro, dependiendo de la eficacia de su rendimiento y ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz. House³⁴ para comprobar estas afirmaciones señaló cuatro estilos de liderazgo.

- Liderazgo de apoyo: creando un ambiente de apoyo amigable
- Liderazgo directivo: programación específica de las actividades de los subordinados así como informarles las expectativas.
- Liderazgo participativo: invitación a los subordinados a compartir discusiones y a tomar decisiones.
- Liderazgo orientado al logro: proporcionar a los subordinados metas realistas y difíciles, así como la retroalimentación y apoyo para lograr tales metas.

House supone que la conducta de los líderes son flexibles a diferencia de los opina Fiedler. La teoría trayectoria meta implica que un mismo líder, dependiendo de la situación puede adoptar cualquiera de estas conductas.

Para esta teoría hay dos tipos de contingencias o de situaciones que moderan la relación entre la conducta y el resultado del liderazgo: las que están en el ambiente fuera del control del subordinado (estructura de la actividad, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo) y las que forman parte de las características personales del subordinado (punto de control, experiencia y capacidad percibida). Las del ambiente son las conductas que debe observar el líder para que los subordinados alcancen un máximo resultado, mientras que las características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder. Por tanto la conducta del líder no será efectiva si redundante en contra de las fuentes de la estructura del ambiente o si es incongruente con las características de los subordinados.

³³ LANDY, Op.cit., p. 453.

³⁴ Ibid., p. 454.

Algunos supuestos surgidos de la teoría ruta - trayectoria son:

- El líder dirigente obtiene más satisfacción cuando las actividades son ambiguas o difíciles que cuando las estructuras están bien definidas.
- El líder que apoya logra que los empleados rindan más y obtengan mayor satisfacción cuando estos desempeñan actividades estructuradas.
- Es probable que los subordinados que consideran que tiene mucha capacidad o experiencia perciban al líder dirigente como redundante.
- Cuanto más clara y burocrática sean las relaciones formales y de autoridad, tanto más apoyo debe proporcionar la conducta del líder y tanto menos importancia debe recibir la conducta dirigente.

Tiene que existir una adaptación del líder al grupo y a las situaciones. Por ejemplo con grupos muy conflictivos posiblemente funcionará mejor el líder dirigente. Con grupos con un punto de control externo se sentirán más satisfechos con un estilo dirigente y los que tienen control interno con un estilo participativo. El líder orientado a la realización provocará que los subordinados acaricien más expectativas de que su esfuerzo producirá un buen rendimiento si la estructura de las actividades es ambigua etc.

El marco general de la teoría ha sido comprobado y al parecer, cuenta con cierto apoyo empírico. No obstante es probable que se hagan más investigaciones para refinar y ampliar la teoría mediante la inclusión de otras variables moderadoras.

d. El modelo del líder – participación: Es una teoría con énfasis en la tarea y en el subordinado, más que por el líder como lo hace Fiedler. En 1973 Víctor Vroom y Philip Yetton crearon este modelo de líder participación en el cual relacionaban la conducta del líder y la participación con la toma de decisiones. El modelo es normativo y hace una contribución práctica al liderazgo. “El modelo de Vroom-Yetton supone que una de las obligaciones más importantes de un líder es tomar decisiones y propone una manera de seleccionar la estrategia de toma de decisiones”³⁵ Presentaba una serie de reglas a seguir con objeto de determinar la forma y la cantidad de participación deseable para tomar decisiones de acuerdo con diferentes tipos de situaciones. El modelo era un complejo árbol de decisiones que incluía siete contingencias cuyo grado de importancia se puede manejar con un sí o no y cinco alternativas para el estilo del liderazgo. Luego el modelo fue revisado quedando cinco alternativas para el estilo del liderazgo pero incrementándose a doce las variables de las contingencias, diez de las cuales se califican de uno a cinco. De este modelo se concluía conductas como la autocrática I, autocrática II, consultiva I consultiva II, grupal II, delegatoria I.

³⁵ Ibid., p. 458.

Cuadro No. 2: Procedimientos de decisiones por parte de un directivo

PROBLEMA GRUPAL O INDIVIDUAL	
AI	Resuelve el problema o toma la decisión usando la información disponible en el momento
All	Obtiene la información necesaria de sus subordinados, luego decide la solución al problema. Puede o no decir a los subordinados el problema y obtener información de ellos. El papel que juegan sus subordinados en la toma de decisiones es el de proporcionarle la información necesaria más que el de generar o evaluar soluciones alternativas.
CI	Comparte el problema con subordinados relevantes individualmente, obtiene sus ideas y sugerencias sin convocarlos en grupo. Luego usted toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de los subordinados.
CII	Comparte el problema con los subordinados como grupo, obteniendo las ideas y sugerencias colectivas. Luego usted toma la decisión, que puede o no reflejar la influencia de los subordinados
GI	Comparte el problema con su subordinado y juntos analizan el problema y llegan a un acuerdo mutuo en la solución
GII	Comparte el problema con los subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un consenso en la solución. Su papel es más de director. No trate de convencer al grupo a tomar su solución y estará más dispuesto a implantar una solución que tenga el apoyo del grupo.
DI	Delega el problema a su subordinado, proporcionándole cualquier información relevante que usted posea dejando al subordinado la responsabilidad de resolver el problema él solo. Puede o no pedir al subordinado que el diga la solución a la que él o ella llegó.
Abreviaturas: A: Autocrático; C: Consulta; G: Grupo, D: Delega.	

Fuente: Adaptación del cuadro de Landy Frank³⁶

Los investigadores expresan que el modelo funciona si no existe zonas grises o confusas para contestar con un si o con un no, si no hay presión del tiempo y no hay distancias. En las revisiones siguientes al modelo, le incluyeron las ventajas y desventajas de la participación. Es una guía de excelente ayuda para escoger el estilo de liderazgo para diferentes situaciones.

Este nuevo modelo gira en torno a la situación en lugar de a la persona, teniendo más sentido hablar de situaciones participativas y autoritarias que de personas participativas y autoritarias.

³⁶ Ibid., p. 457.

e. El Grid Gerencial: De acuerdo a Lourdes Munich³⁷ esta teoría creada por Blake y Mounon, es una de las más importantes entre las propuestas en administración, originada en investigaciones de la Universidad Estatal de Ohio y Michigan.

Los autores de la teoría después de varios años de investigación llegaron a la conclusión de que existen ochenta y un estilos de liderazgo pero que fundamentalmente existen cinco básicos, de cuyas combinaciones surgen los demás. Estos son: el autócrata caracterizado por gerentes cuyo énfasis primordial es el de la dirección y la producción. Generan rebeldía en los subalternos y los resultados no son muy óptimos; el paternalista que enfatiza en la importancia del factor humano y de la motivación la cual la manejan a través de las recompensas; el burocrático estilo en el cual prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano y hacia el recurso humano. El interés primordial de los directivos es conservar su puesto y evitar problemas, lo que origina una producción muy pobre; el democrático que es un estilo conciliador en el cual se intenta armonizar el interés de los empleados y de la empresa; y el estilo transformador que es el mejor estilo de dirección enfocado a la administración en equipo en donde se potencia el interés por la producción y por el ser humano logrando así una máxima productividad y motivación.

2.2.4 TEORÍA EMERGENTES

a. Modelos I y II de Argyris: “Argyris siempre se ha preocupado por mejorar el nivel de funcionamiento psicológico de la organización basado en el supuesto de que si el gerente y el subordinado pudiesen actuar en una forma más madura psicológicamente, la organización y la gente que está en ella se beneficiarían”³⁸

Argyris expresa que en la mayoría de las organizaciones se trabaja en forma piramidal es decir creyendo en la inmadurez psicológica del subalterno, considerándolo irresponsable y dependiente y que la actitud del líder tiene a reforzar esos valores. Además que hay incoherencia en los líderes entre lo que predicán y lo que aplican por lo cual se mira claramente dos modelos:

Cuadro No. 3: Premisas de los modelos de Argyris.

PREMISAS DEL MODELO I	PREMISAS DEL MODELO II
Un objetivo se debe lograr tal y como uno lo ve.	La acción se debe basar en información válida.

³⁷ MUNICH, Lourdes. Liderazgo y dirección. México: Trillas, 2005. p. 59

³⁸ SCHEIN, Op.cit., p. 119.

La persona debe ganar en lugar de perder	La acción debe estar orientada por una escogencia libre e informada.
Se debe evitar al máximo los sentimientos negativos que se puedan presentar en una relación	La acción debe estar basada en un compromiso interno con la escogencia y un seguimiento constante de la implementación de esa escogencia.
Es preferible ser racional y minimizar cualquier emotividad.	

Fuente: Adaptación hecha al modelo presentado por Schein³⁹

Argyris concluye que las conductas del modelo I son controladoras y llevan a que se genera actitudes a la defensiva.

Argyris y Schon han estudiado las teorías que el líder predica y las que practica por medio del análisis de grabaciones magnetofónicas en las que se dieron y se categorizaron comportamientos verbales y las ideas que les acompañaban. Lo más interesante de este protocolo es la medida en que el comportamiento observable no solo evita la confrontación sino que contrasta directamente los sentimientos más profundos de la persona. Como el subordinado puede a menudo aunque se rija por las mismas reglas, darse cuenta que existen incongruencias, rara vez se atreve a confrontar un sentimiento verdadero, obligando al líder y obligándose a sí mismo a tratar de adivinar que es lo que cada uno siente y a manipular la situación para lograr su cometido⁴⁰

Argyris parte de que se puede aprender a aprender a través de un entrenamiento especial, con lo cual se puede ser más participativo. Es así el porque un líder puede recibir entrenamiento y aprender nuevos métodos como por ejemplo aprender a ser más participativo y a descubrir luego que sus subordinados no responden a una u otra estrategia. El modelo II, lleva a que los líderes sean más participativos pero para ello se requiere de que ellos y ellas tengan la capacidad de abrirse a sus sentimientos, emociones, afectos e ideas, siendo una de las tareas más difíciles.

La mayoría de entrenamientos se basan en dinámicas de grupos, los encuentros, los grupos de sensibilización. Hay que hacer una exploración y retroalimentación. El grupo ayuda a avanzar por su retroalimentación y la confrontación.

³⁹ Ibid., p. 120.

⁴⁰ Ibid., p. 120.

b. La teoría del liderazgo carismático: Esta teoría expresa que los seguidores atribuyen a los líderes cualidades sobrehumanas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas. Shamir, House y Arthur expresan que “ el líder carismático ayuda a los seguidores a reestructurar sus esfuerzos para obtener un propósito más perdurable o moral, pero es en el cambio donde los seguidores ven sus esfuerzos, más que en cualquier deseo de “emular” o seguir al líder”⁴¹

Para Robert House citado por Landy⁴² los seguidores del líder carismático están emocionalmente atados al líder, sin cuestionar sus creencias y acciones y se ven a sí mismos como parte integral del logro de las metas del líder. Los seguidores pueden llegar al punto del fanatismo y su falta de criterio puede llevar a cometer acciones como las que se sucedían en el tiempo de Hither.

House identificó características en los líderes carismáticos como son: Fuerte necesidad de poder, mucha confianza, dominio y firme convicción en sus creencias; fuerte impacto en sus seguidores; articulación con una visión atractiva; tenencia de metas altas confiando en que sean alcanzadas por sus seguidores; se involucran con las motivaciones de poder, afiliación o logro de sus seguidores para cautivarlos.

Las personas pueden aprender a ser líderes carismáticos. Generalmente ellos, son importantes cuando se trata de transmitir ideologías. Por lo tanto es más probable que aparezcan cuando se refiere al campo de la política, la religión, o en tiempos de guerra. Ellos surgen ante todo en tiempos de crisis.

c. El liderazgo transformacional: “El liderazgo transformacional es la interacción entre líderes y seguidores en la que cada uno eleva al otro a niveles de moralidad y motivación más altos”⁴³

El líder transforma a los seguidores apelando a valores y motivos más nobles como la justicia, la libertad, la ética, la paz. Burn⁴⁴ cita a líderes transformacionales como Gandhi, Martín Luther King entre otros. El citado autor, expresa como estos líderes llevan a que las personas confíen en su capacidad de transformar y hacer de este mundo algo mejor, sin esperar recompensas externas sino la satisfacción interna de aportar y construir al bienestar de lo que lo rodea.

Burn contrastó el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional (Los líderes Universidad Ohio, Fiedler, la teoría de la trayectoria meta y el modelo líder participación). Los líderes transaccionales de acuerdo al autor, son el tipo de líderes que motivan o guían

⁴¹ LANDY, Op.cit., p. 465.

⁴² Ibid., p. 464.

⁴³ Ibid., p. 462.

⁴⁴ Ibid., p. 462.

a sus seguidores hacia metas establecidas, aclarándoles los requisitos de los roles y las actividades. Estos seguidores adoptan un patrón de conducta si desean lograr ciertas recompensas externas.

Los líderes transformacionales hacen que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización siendo capaces de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Producen compromiso personal con las tareas reflejándose en sus rendimientos. Aquí se tiene la oportunidad de cuestionar no solo los puntos establecidos sino los establecidos por el líder.

Cuadro No. 4: Estrategias generales para el liderazgo transformacional

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Influencia idealizada	Los líderes demuestran convicción, enfatizan la confianza, toman una posición en los aspectos difíciles, enfatizan la importancia y propósito del compromiso y están conscientes de las consecuencias éticas de sus decisiones.
Motivación por inspiración	Los líderes articulan una visión atractiva del futuro, desafían a sus seguidores a obtener estándares altos, hablan con entusiasmo y optimismo y motivan y dan significado a lo que es necesario hacer.
Estimulación intelectual	Los líderes cuestionan los viejos supuestos, valores y creencias; estimulan nuevas formas de hacer las cosas y motivan la expresión de ideas y razones.
Consideración individualizada	Los líderes tratan a los demás como individuos; toman en cuenta las necesidades individuales, las capacidades y las aspiraciones; escuchan con atención y aconsejan y enseñan

Fuente: Adaptación de las autoras con base en la propuesta de Bass y Avolio⁴⁵

Burn⁴⁶ como autor de esta teoría expresa que el liderazgo transaccional es excluyente del transformacional. Sin embargo Bass expresa un punto de vista diferente. “en vez de ser estilos mutuamente excluyentes, Bass percibió al liderazgo transformacional por arriba del transaccional en una jerarquía respecto a la efectividad”⁴⁷ Bass presenta la jerarquía del liderazgo, colocando en la base lo que el denomina el “no estilo del liderazgo” **laissez-faire** (colocándolo como punto de referencia); por encima de este vienen los estilos transaccionales y en una escala superior el estilo transformacional. “Avolio y Bass se refieren a este modelo jerárquico como la teoría “completa del liderazgo” ya que abarca

⁴⁵ Ibid, p. 462.

⁴⁶ Ibid, p. 462.

⁴⁷ Ibid, p. 463.

desde el no liderazgo (laissez-faire), los niveles transaccionales hasta los transformacionales”⁴⁸

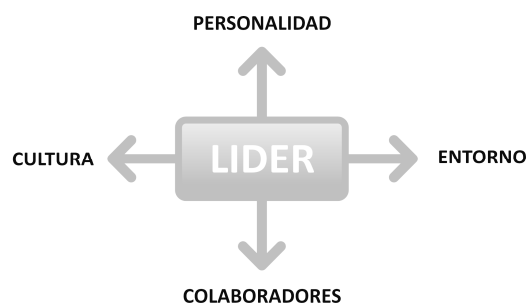
Burn⁴⁹ manifiesta como los lineamientos del liderazgo transformacional los siguientes: Construcción de una visión clara y atractiva; explicación de cómo obtener dicha visión; actuar con confianza y optimismo; expresar confianza en los seguidores; proporcionar oportunidades para los primeros éxitos; celebrar los éxitos; utilizar acciones simbólicas para enfatizar en los valores principales; guiar con el ejemplo y facultar a la gente para que logre su visión.

Al parecer esta teoría del liderazgo transformacional todavía está en proceso de validación puesto que depende de un solo instrumento que es el auto-reporte llamado MIQ., recibiendo como críticas la necesidad de mayor información confrontativa entre el estilo transaccional y transformacional.

El Gerente Social en su aplicación del liderazgo debe tener en cuenta que son las interrelaciones entre el líder y la comunidad o la organización las que van marcando las necesidades particulares y el estilo que sea más adecuado manejar en la implementación de sus estrategias. No se puede imponer estilos de liderazgos, ni metas o directrices sin que se tenga en cuenta los factores estructurales que componen la organización, quienes son las personas que la integran, sus creencias, pensamientos, aspiraciones, hábitos y que puede dar el líder de acuerdo a su propia naturaleza.

Antonio Núñez aplica directamente este concepto a los directivos empresariales y expresa como ellos deben tener presentes estas variables para elegir su orientación, desmitificando la errada idea de que existe un estilo “X” que es ideal para las organizaciones.

Gráfico No.2: Factores que impiden determinar un estilo de dirección



Fuente: Antonio Núñez⁵⁰

⁴⁸ Ibid, p. 463.

⁴⁹ Ibid, p. 463.

⁵⁰ NÚÑEZ, Op.cit., p. 289

Este aporte invita a reflexionar a todo Gerente Social que quiera liderar verdaderamente en sus organizaciones, para que se comprometan con ellas, conociendo quienes son y que factores circundan alrededor de las mismas. Lo importante es la despertar la capacidad para ser flexibles y originar estrategias acorde a los tiempos, lugares y personas que conforman las organizaciones. Se debe tener presentes las características del grupo con el cual están trabajando; además se debe tener presente la cultura que le es propia a la organización es decir caminar en ella, de acuerdo a sus políticas, misión, visión. En este sentido se pueden generar estrategias adaptativas para organizaciones orientada a procedimientos y otras a organizaciones orientada a resultados por ejemplo; También es muy importante el medio en el que se desenvuelve puesto que las organizaciones están sumergidas en sistemas sociales más amplios y determinantes para su aquí y su ahora. Por último el estilo de dirección para las estrategias implementadas tienen que ver con la propia naturaleza del líder quien dirige estas propuestas. “Queda claro que no es posible elegir el estilo de liderazgo, pero si es posible conocer algunas evidencias acerca del fenómeno del liderazgo que nos permitan acercar nuestro comportamiento de liderazgo al modelo más adecuado en cada situación y circunstancia”⁵¹

Esta evolución en los estudios del liderazgo muestran claramente como el tema ha sido de interés para muchos investigadores quienes procesualmente han ido valorando los factores que intervienen en el liderazgo eficaz como son las situaciones, los seguidores, las tareas y el líder. Este punto de vista más integrador permite vislumbrar una interpretación más completa del fenómeno del liderazgo, el cual debe ubicarse en el contexto cultural donde se encuentre.

Además es interesante como se va saliendo del mecanicismo óptico del liderazgo y se va asumiendo una conciencia más trascendente, en la cual es el ser humano se eleva sobre su propia naturaleza, sacudiéndose de la masificación y sometimiento hacia ella. Este punto es muy valioso para el Gerente Social, al liderar procesos de desarrollo social puesto que depende de la visión personal que maneje y su enfoque del liderazgo de acuerdo a sus creencias y perspectivas de vida, él como logrará influir y nutrir a las organizaciones sociales en las que se encuentre. El liderazgo con enfoque humanista, es un enfoque más adecuado para la gerencia social puesto que reconoce que el ser humano está lleno de potencialidades y capacidades para darlas al servicio de la construcción de un mundo mejor. No se puede concebir como el ser humano sea alguien que esta programado y encasillado por conductas y comportamientos sin que este, pueda modificarlas, ni tener dominio sobre ellas, como es el caso de lo expresado en la teoría de los rasgos y de la conducta. La capacidad del ser humano va más allá y puede trascender de su propia naturaleza, elevándose a fines más significativos, por lo cual no se queda en el simple estímulo-recompensa, sino que puede trabajar por visiones personales que lo llevan a construir y hacer un mundo mejor.

⁵¹ NUÑEZ, Op.cit., p. 292.

2.3 EL ENFOQUE SISTÉMICO, UNA NUEVA PERSPECTIVA PARA VIVIR EL LIDERAZGO

Objetivo

Reconocer el enfoque sistémico como una alternativa para el liderazgo efectivo

Preguntas orientadoras

¿Cuál es el aporte del enfoque sistémico al fenómeno del liderazgo?

¿Cuáles son las disciplinas de aprendizaje para el liderazgo efectivo?

Es importante entrar en conciencia de lo que el legado cultural va dejando y cómo éste ha influido significativamente en la formación de lo que se es y cómo se piensa. Estos estilos de vida son tan habituales que se los considera como normales y aceptables en la cotidianidad sin cuestionarlos ni reflexionar sobre su validez.

Sin embargo es interesante cuando se permite la oportunidad de ver un fenómeno con otro punto de vista, con otra percepción, con otra interpretación y así expandir la conciencia a través de la visión del mundo que rodea; este giro a la vez que puede ser novedoso e innovador como interesante, puede también ser incomodo pues es confrontativo e invita a reflexionar sobre los esquemas conocidos; Ante ello se puede generar respuestas de indiferencia, negación, rechazo continuando con lo familiar con que se genera mayor arraigamiento actitudinal o por el contrario se puede conseguir dejarse interpelar por las reflexiones que permiten cuestionar los paradigmas mentales que llevan a la acción vital.

Es así como en esta parte del documento se dará paso a escuchar a autores que están convencidos que el mundo puede ser mejor, si se lo mira, se lo comprende y se lo vive desde una perspectiva diferente a la tradicional. Este nuevo paradigma permite tener una mirada en la totalidad de las estructuras donde estas son más que la simple suma de las partes, entendiendo que en ellas se vive una complejidad interrelacional y una conectividad propia y particular. La perspectiva de los fenómenos son vistos desde la circularidad donde todo se afecta con todo y no con la linealidad tradicional en lo cual se busca una causa y un efecto.

En la década de los 50, el surgimiento y los desarrollos de la Cibernética y de la Teoría General de los Sistemas se confrontaron a la linealidad y objetividad reinantes, imprimiendo una dosis de incertidumbre que movilizó a diversos planos el mundo científico....Superar estas concepciones conlleva una permutación epistemológica, la capacidad de relacionar circularmente las distintas fracciones del sistema, para hablar de totalidad en lugar de sumatividad. La visión sistémica contrapone a la fragmentación reduccionista de los componentes una organización poblada de significados de las partes mismas.⁵²

Esta nueva forma de pensar e interpretar el mundo, lleva a considerar que la sociedad, los grupos, las comunidades, las empresas, las familias y en general las organizaciones sociales en general son sistemas y estos pueden entenderse como “un complejo de elementos en interacción”, de acuerdo a los aportes de Von Bertalanffy.⁵³

Para el líder que le interesa esta perspectiva, el paradigma sistémico significa un reto, pues lo invita a que tenga apertura y disciplina para ir formando procesualmente un estilo

⁵² CEBERIO, Marcelo y WATZLAWICK, Paul. La construcción del univeso. Barcelona: Editorial Herder, 1998. p. 15.

⁵³ RIOS GONZALES, José Antonio. Orientación y terapia familiar. p. 45.

de vida, para lo cual la observación, la reflexión, la confrontación, entre otras lo llevarán a desaprender para volver a aprender.

Esta opción de vida es muy importante dentro del liderazgo, pues depende mucho de cuál es la concepción de ser humano, de realidad y de mundo que tiene el líder y que identifica su filosofía de vida, dando sustento y orientación a su proyecto vital.

Más aún si el líder desde su compromiso personal, el cual trasciende a fines sociales más universales, comprende que la complejidad de la realidad que enfrenta su sociedad en plena post modernidad, requiere nuevas perspectivas que den luces para abordar la realidad social y sus fenómenos cuya visualización sea a niveles micro o macro, en los pequeños grupos, las comunidades, la familia, las instituciones, las empresas que en general representan organizaciones sociales dinámicas y vivientes, dentro de un contexto regional, departamental, continental y/o universal.

Peter Senge, uno de los abanderados del pensamiento sistémico y de quien se tomarán varios aportes, por su exquisita manera de presentar y sustentar las bondades de este paradigma en estrecha relación con el liderazgo, opina que:

Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizá por primera vez en la historia, la humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes⁵⁴

Para el líder aprender a ver la realidad desde la totalidad de las interacciones que en ella se generan, desde la subjetividad que descarta las verdades absolutas, desde la responsabilidad de ser constructor y agentes de cambio social y no sujeto pasivo puede marcar una diferencia fundamental en su acción y compromiso. Desde la perspectiva sistémica aprenderá a sintonizarse con los procesos que dan un mayor margen de comprensión y a enfocarse en las acciones puntuales que generan el reduccionismo óptico

La teoría cuántica-dice Bohm implica que el universo es básicamente un todo indivisible que en una escala mayor se puede representar aproximadamente como divisible en partes que existen por separado. Esto significa que, en un nivel teórico cuántico de exactitud, el instrumento de observación y el objeto observado

⁵⁴ SENGE, Peter. La quinta disciplina. México: Granica, 1992. p. 92.

participan uno del otro de manera irreductible. En este nivel, pues, la percepción y la acción no se pueden separar.⁵⁵

2.3.1 LAS DISCIPLINAS DEL LIDERAZGO

El ser líder, no se limita a un título que las personas dan a quien tiene ciertas habilidades y aptitudes adecuadas para su desempeño. El liderazgo se lo puede considerar como un arte que debe irse trabajando paulatinamente, cuyo resultado es la implicación total y definitiva del artista. La obra final habla de quien es el artista, pues en ella se plasma su identidad, sus pensamientos, su forma de concepcionar el mundo y su realidades.

El liderazgo visto como esa capacidad que tiene un ser humano para colocar en acción su compromiso de contribuir a un mundo mejor, tiene implicaciones personales que lo llevan a verse a sí mismo con su forma de pensar, de vivir, de ser, de interrelacionarse, de trabajar, de soñar, de reflexionar, de persuadir, y sobre todo de aprender y así dimensionar que labor esta regalando al servicio de los demás.

Todo esta riqueza humana tiene que irse descubriendo y orientando para así darle sentido a la vida y a la misión que se encuentra en ella. El líder puede encontrar en su liderazgo una oportunidad vital para plenificar su proyecto de vida, sin embargo este enorme compromiso lleva a implicarse en todo su ser, teniendo la disposición para aprender y desaprender, para observarse como también observar y expandir la conciencia de su sí mismo como persona inmersa en un contexto universal.

Desde la perspectiva sistémica, Peter Senge ⁵⁶, considera que el liderazgo se nutre de cinco disciplinas esenciales pero complementarias para lograr organizaciones inteligentes las cuales son organizaciones lideradas con un paradigma que rompe los modelos tradicionales y cuya comprensión se fundamentan de manera global en este aparte de este documento.

Estas disciplinas necesitan aprendices dispuestos y abiertos al cambio, capaces de observarse y dejarse cuestionar, rompiendo con sus esquemas mentales si estos no los conducen a resultados más deseables. Las mencionadas son: el pensamiento sistémico, el dominio personal, los modelos mentales, la construcción de visiones compartidas y el aprendizaje en equipo.

⁵⁵ Ibid., p. 300.

⁵⁶ Ibid., p. 443.

a. Pensamiento sistémico: Para Senge⁵⁷, el pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

Para un líder, esta forma de pensar implica una disciplina mediante la cual se aprende a tomar conciencia de la forma de ver el mundo y comprender sus fenómenos a partir de la interconectividad y que todo está relacionado aunque los efectos no sean inmediatos y próximos. De igual manera se aprende que las estructuras que lo conforman son una totalidad que representan más que la suma de sus partes.

Una relación causal se denomina lineal cuando una serie de proposiciones no regresan, cerrando el círculo, a su punto de inicio; esto implica que nunca el resultado de algo va a ejercer sus efectos sobre su propio origen. Por lo tanto, no interviene procesos de retroalimentación y la secuencia de las causas y efectos no retornan al punto de partida⁵⁸

El pensamiento sistémico es diferente del pensamiento lineal por que entre otras no tiene el concepto de conectividad sino de inmediatez propio de la post modernidad época en que se juzga la velocidad de las cosas y su rapidez como signo de eficacia.

El pensamiento lineal es diferente a la cosmovisión que manejaban los indígenas y las culturas milenarias sobre todo en oriente, pues implica una forma diferente de ver la totalidad del mundo. Sin embargo, en las últimas épocas, el pensamiento lineal, representa una herencia cultural que se ha transmitido de generación en generación marcando una forma específica de concepcionar el mundo y sus realidades.

Para los líderes el pensamiento sistémico como disciplina es un reto pues representa una forma muy diferente de concepcionar el mundo.

Nuestra perspectiva tradicional de los líderes -como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arengan a las tropas- está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica. Los líderes sobre todo en Occidente, son héroes, grandes hombres (y en ocasiones mujeres) que “avanzan a un primer plano” en tiempos de crisis. Nuestros mitos predominantes sobre el liderazgo aún están dominados por el capitán que dirige la carga de caballería para rescatar a los colonos asediados por los indios. Mientras prevalezcan esos mitos, reforzarán el énfasis en los hechos de corto plazo y los héroes carismáticos y no en las fuerzas sistémicas y el aprendizaje colectivo. La visión tradicional del liderazgo se basa en supuestos sobre la importancia de la

⁵⁷ Ibid., p. 16.

⁵⁸ CEBERIO, Op.cit., p. 39.

gente, su falta de visión personal y su ineptitud para dominar las fuerzas del cambio, deficiencias que solo algunos grandes líderes pueden remediar.”⁵⁹

Desde la perspectiva sistémica, los líderes tienen otra misión, la cual no es tanto figurar como el centro sino como un apoyo que ayudan a ver a las personas que todas las decisiones que se tomen tiene un efecto que incide en un todo y que de alguna manera directa o indirecta todos tienen responsabilidad de lo que sucede en su realidad. Si se tuviera conciencia de esta conectividad, se adoptarían políticas y acciones diferentes ámbitos vitales como el medio ambiente, la ecología, la construcción, la alimentación, el manejo económico y comercial etc.

Frente a estas herencias culturales, los líderes y en especial los Gerentes Sociales, deben realizar un buen diagnóstico el cual les permita el conocimiento de la realidad y de las variables que los afectan, para que al diseñar propuestas y estrategias estas enfrenen adecuadamente los problemas y no sean que estos lleven a otros agudizando la situación. Por otra parte los líderes con pensamiento sistémico deben tener en cuenta que cuando los problemas fundamentales persisten o empeoran, es posible que las soluciones que se estén dando sean un buen indicio que se está trabajando desde el pensamiento asistémico⁶⁰

Por ejemplo un plan de vivienda de interés social puede tener el propósito muy loable pues es una alternativa de solución para gente menos favorecida económicamente; Sin embargo si la saturación de estas viviendas hacen que se olviden las zonas verdes o zonas peatonales, este factor va afectar el bienestar de los mismos individuos que en él habiten produciéndose otro tipo de dificultades. El diseñador de estas políticas desde un pensamiento lineal, posiblemente va a sentir satisfacción por sus aportes, pensando en que ha dado solución a una problemática; sin embargo estas circunstancias pueden originar dificultades para la niñez del sector, por la inseguridad, por la insalubridad o por otros factores. Con un proyecto que pretendía una causa loable se puede agudizar las dificultades por que no se observa la estructura y la totalidad de la estructura.

La disciplina del pensamiento sistémico, cimienta la eficacia en otras bases como son el despertar la capacidad de ver las estructuras subyacentes en lugar de hechos y pensar en procesos de cambio y no en cuestiones instantáneas. Además en concepcionar que “los sistemas vivientes poseen integridad. Su carácter depende de la totalidad. Lo mismo vale para las organizaciones”⁶¹

Cuando las persona toman conciencia de su lugar en la construcción del mundo pueden asumir de manera diferente su propia realidad porque no se externaliza las causas sino que se interioriza. Se dejaría las posturas de víctimas para asumir que se puede ser agente de cambio social y constructor de la realidad.

⁵⁹ SENGE , Op.cit., p. 419.

⁶⁰ Ibid., p. 81.

⁶¹ Ibid., p. 88.

b. Dominio personal:

El dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente..... El dominio personal es aclarar las cosas que en verdad nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones. En cuanto tal, es la piedra angular de la organización inteligente, su cimiento espiritual ⁶²

El dominio personal lleva a que las personas sean concientes en saber cual es su situación real y a donde quieren llegar para proyectarse desde una objetividad que les puede contribuir a tener mayor lucidez en sus estrategias. Pero esta conciencia muchas veces es sabotada por la misma persona, quien prefiere optar por mecanismos que le evitan la angustia de su autoreconocimiento, pues sin dominio personal las personas se centran en responsabilizar a los demás por todo lo que les sucede y surge el comportamiento de víctimas de los hechos o personas, originándose la tendencia a atribuir o desplazar responsabilidades a otros por lo que sucede, disfrazando la realidad y evadiendo su crecimiento.

Esa radiografía de la realidad entre lo que se tiene y lo que se desea es una disciplina que ayuda al líder a tener bases para proceder. Esta brecha puede considerarse positiva o negativa de acuerdo a como se la maneja, pues habrá quienes consideren que la situación es negativa engendrando una visión negativa o al contrario hay quienes piensen y sientan que todas estas circunstancias les favorece para acercarse con más herramientas y elementos a sus sueños y consolidar las ideas que les mueve plenamente en sus acciones. Es decir que los mismos obstáculos que se presentan en las situaciones no son motivos para desertar sino para salir adelante. Pero esto depende de la actitud y del dominio personal que el individuo tenga.

Siendo así, Senge⁶³, considera que ésta es una disciplina muy importante para el líder y que el dominio personal lo lleva a buscar y descubrir su interés genuino, es decir lo que realmente le mueve a actuar, a donde quiere llegar, cuáles son sus sueños y cuáles son los caminos que escogerá para llegar a conseguirlos. El interés genuino lo ayuda a acercarse a la misión y al sentido de vida, siendo estos piedras angulares para el desarrollo humano. Esta es sin duda alguna, una de las principales tareas que el líder debe realizar, procurando impulsar que los demás consigan descubrir sus sentidos más profundos en sus propias historias vitales.

Encontrar el interés genuino es una manifestación de plenitud humano, pues es ahí donde se vivencia la fluidez y la soltura para desarrollar, para producir, para enfrentar dificultades, para plantear alternativas, para esperar y vivir un proceso que se siente como

⁶² Ibid., p. 17.

⁶³ Ibid., p. 193.

energetizante y dignificador en la persona. Ello le permite trascender, con su competencias y habilidades, le permite acciones más allá de lo que la cotidianidad le exige.

Lo importante es no perder de vista que para seguir adelante sin perder el camino, hay que tener una visión, es decir un destino específico, una misión o propósito. Para Senge⁶⁴, una visión sin propósito es solo una buena idea y el propósito sin una visión no tiene sentido de las proporciones. El propósito da la escala en la cual se quiere trabajar. La visión es concreta e intrínseca. Sin embargo en este aprendizaje es muy importante saber que estos procesos de crecimiento personal y la búsqueda de esa visión y de esos propósitos vitales, son muy complejos sobre todo porque existe unos patrones de pensamiento y unos modelos mentales que van determinando un mapa con el que guiar la interpretación de la realidad y estos pueden determinar que por una parte se quiera conseguir una meta, pero que las acciones demuestren lo contrario. Aquí operan fuerzas en el inconsciente que dirigen los actos; además hay aprendizajes que se vuelven inconscientes y por ello entre más cercanía exista entre lo consciente y lo subconsciente, mayor dominio personal existe, repercutiendo en el comportamiento adoptado.

Para un líder no solo es importante el invertir en sus crecimiento y dominio personal, siendo testimonio con su propia vida, sino también ayudar a las personas a reconocer su verdadera realidad para que sigan adelante. Sin embargo, también para el líder es importante entender esta dinámica humana, para comprender los diferentes fenómenos que suceden en la vida de las comunidades y de las organizaciones en general. Un líder fácilmente se puede encontrar con comunidades que tengan mucho entusiasmo por una idea, y que sin embargo no muevan acciones conducentes a estos propósitos. O que se sienta un cierto estancamiento en las fuerzas vitales de un grupo por razones poco aparentes. En ellas se pueden evidenciar ciertos comportamientos que desconcierten y desmotiven a un líder. Sin embargo si este fenómeno es mirado desde una perspectiva sistémica, se encontrará que una posible causa sean el conjunto de creencias mentales que tiene la(s) persona(s).

“Rober Fritz, que ha trabajado con decenas de miles de personas para desarrollar sus aptitudes creativas llega a la conclusión de que prácticamente todos tenemos la “creencia dominante de que no podemos cumplir nuestros deseos”⁶⁵ Estas creencias son formadas desde la infancia y se llevan consigo a lo largo de toda la vida. Por una parte se cree en la impotencia de concretar cosas deseadas y la otra es la creencia de la indignidad para merecerlo. Ello en el fondo del ser obra como una orden y le impide el logro de las metas conscientes. Esto es lo que Senge⁶⁶ denomina el conflicto estructural pues estas fuerzas subyacentes actúan como resistencias para lograr la visión .

⁶⁴ Ibid., p. 191.

⁶⁵ Ibid, p. 199.

⁶⁶ Ibid, p. 201.

Para tener dominio personal, es importante sentirse aprendices y no necesariamente como aquel que capta información sino como el que quiere a expandir la aptitud para generar procesos para llegar a donde se desea.

Ahora estas creencias pueden generar el que las personas desde un pensamiento lineal vean lo inmediato y se concentren en los medios y no tengan fe en los resultados que se conseguirán de los cual hay dudas y temores. O que se concentren en aspectos negativos, encauzando energías valiosas hacia la evitación de ciertas situaciones y así eviten el conseguir los anhelos más profundos.

Toda esta dinámica del comportamiento humano es importante para el líder, y con ello reconocer que la fuerza activa de las organizaciones, las comunidades, los grupos, son la gente y cada uno trae consigo modos de pensar propios y grandes potencialidades para plenificar su humanidad y con ello darle beneficio a quienes les rodean.

En el caso de las empresas ocurre que por lo general muy pocas se preocupan por el crecimiento de las personas que la integran concentrándose en la consecución de los resultados, planeando, controlando, dirigiendo. Esto trae el peligro de que las personas mueran en sus sueños, sus ideales, sus aspiraciones y entren en la masificación de la cotidianidad, adormeciendo sus más preciados dones y habilidades y evitando la trascendencia que es una virtud humana de quien se encuentra y sale de sí mismo hacia los demás. O se comunican ideas en las que no se imprimen emociones y estas quedan ahí porque lo que verdaderamente permite su realización es la vitalidad que se le imprime a las ideas. Hay que concentrarse en las metas más relevantes y no perder de vista esta orientación, no importa lo que suceda en el camino lo cual es parte del proceso.

El dominio personal lleva al enorme proceso del conocerse a sí mismo y como tal es una disciplina que puede ayudarse desde varias técnicas que logran aquietar la mente y la prisa de la cotidianidad, que obnubila al ser humano y fácilmente le permite perder su horizonte.

Por ello las personas comprometidas con el desarrollo continuo del dominio personal practican alguna forma de "meditación". Trátese de plegaria contemplativa o de otros métodos para "silenciar" la mente consciente, la practica meditativa regular puede ser útil para trabajar más productivamente con la mente subconscientes.⁶⁷

De la misma manera para trabajar los sueños y hacerlos alcanzables, hay técnicas de enorme valor y poder como es la visualización y las técnicas de imaginaria que permiten concentrar la atención de la mente en lo deseado. Es centrarse en lo propuesto y confiar en el resultado final tal cual se lo quiere y sin asomo de duda, pues es el miedo el que

⁶⁷ Ibid., p. 210.

lleva al subconsciente a trabajar en contra de lo anhelado. Lo importante es ir expandiendo la conciencia y comprensión, a través de los aprendizajes pertinentes. Esta visión tiene que estar unida al propósito personal es decir la misión que tiene la persona al estar en este mundo.

Lo importante en las organizaciones es tener personas que tengan el deseo de aprender, pues no hay aprendizaje organizacional sino hay aprendizaje individual. “Aquí interesa ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.”⁶⁸

Dentro de la gran complejidad humana, una de las cuestiones más interesantes es encontrar la plenificación de la vida y saber que todas las acciones que se emprendan por pequeñas y sencillas que parezcan lleven a realidades más dignas. Sin embargo la alineación mental a la que se está sometido por las presiones de tiempo, de necesidades, de resultados, hacen que se pierda el horizonte y se termina perdiendo la esencia de ser sujetos activos, teniendo el peligro de masificarse y perder la lucidez de la conciencia.

Los líderes tienen ahí una misión muy importante cuando procuran humanizar las organizaciones, llevando a que las personas encuentren una forma de vida enriquecedora. Esto requiere que no haya una excesiva prisa por los resultados y por el ansia del poder y del dinero, sino una prioridad por el bienestar humano.

Ahora, bien puede verse como un tabú el crecimiento personal dentro de una organización, al pensar que esto es una amenaza para la organización y esto sucedería si se interpreta esta fenomenología desde una perspectiva tradicional o lineal y si solo se concentra en los hechos y en las conductas más no en las estructuras; sin embargo si se incorpora la totalidad y el trabajo va unido con una visión compartida y la revisión de los modelos mentales se hablaría de algo más integral que beneficia a la totalidad.

De igual manera para muchas personas es difícil dominar la dolorosa conciencia que produce lo que se visiona y lo que en realidad se tiene. Esta diferencia perceptiva da origen a sentir tensión. Senge⁶⁹ denomina tensión creativa cuando esta genera fuente de energía y movimiento para seguir adelante. Sin embargo si la persona se deja dominar del juego emocional que produce la ansiedad, puede ser que esta tensión lleve a la deserción. Es así como el mencionado autor expresa que la tensión creativa se constituye en el principio central del dominio personal.

c. Modelos mentales: Para Peter Senge los modelos mentales “son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo

⁶⁸ Ibid., p. 17.

⁶⁹ Ibid., p. 192.

de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia sobre nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.”⁷⁰

Los modelos mentales siempre llevan a pensar y actuar con modos familiares; estos moldean los actos y ello afecta la interpretación del mundo y sus realidades.

Esta realidad acerca del funcionamiento de la vida psíquica, es muy importante para el trabajo de un líder puesto que aquí se puede encontrar la razón de muchos comportamientos y vivencias de las organizaciones en general. “En la organización autoritaria tradicional, el dogma era administrar, organizar y controlar-dice Bill O’Brien de Hanover-. En la organización inteligente, el nuevo “dogma” consistirá en visión, valores y modelos mentales. Las empresas saludables serán las que puedan sistematizar maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales posibles para enfrentar toda situación”⁷¹

En una organización es muy importante conocer los modelos mentales que manejan los directivos, puesto que ellos son los que impulsan las políticas que dirigen la vida de las empresas y estos pueden generar estancamiento o generatividad en los procesos.

Sin embargo como el trabajo de los modelos mentales es tan personal y el individuo solo aprende lo que necesita aprender, entonces es importante tener en cuenta los siguientes puntos citados por Hanover: ⁷² La eficacia de un líder se relaciona con la mejoría de sus modelos mentales, sin embargo ellos son personales y no se pueden imponer sino procurar la reflexión de lo que se considera los mejor. Además se debe tener en cuenta que las personas funcionan mejor cuando desarrollan sus propios modelos mentales. Estos deben conducir a la autonomía en las decisiones para funcionar adecuadamente. La optimización del líder está en aportar a los modelos mentales de sus seguidores. Los mejores modelos mentales capacitan para adaptarse mejor a medios y circunstancias. No se pretende que todos piensen igual pero al trabajar los modelos mentales de forma personal, las personas expondrán diferentes puntos de vista y se podrá llegar a tomar decisiones más acertadas con el apoyo de los demás. De esta manera habrá más congruencia en lo que se trabaje. Lo importante es que se tenga apertura para el aprendizaje.

Con los modelos mentales se debe considerar importante hacer altos en el camino y darse la oportunidad de considerar que tan verídicas son esas abstracciones que se han generalizado y se han organizado por categorías mentales permitiendo mapas mentales para la interpretación del mundo. El problema es que estas generalizaciones se han originado con tal rapidez, debido a la cantidad de información, que no se ha tenido la oportunidad de pasar por los filtros adecuados para interiorizarlos después de una reflexión.

⁷⁰ Ibid., p. 17.

⁷¹ Ibid., p. 231.

⁷² Ibid., p. 241.

Es muy importante interiorizar que tan conciente es la persona, el grupo o la organización de lo que realmente piensa sobre todo en situaciones conflictivas, pues estos mapas son los que guían sus comportamientos y motivaciones de manera conciente o inconciente.

Por ejemplo, para organizaciones de pensamiento tradicional Senge observa sus modelos mentales llevan a que sea normal la ley del más fuerte y ello se lo considera como una habilidad que demuestra eficacia:

La mayoría de los gerentes están adiestrados para hacer planteos y defenderlos. En muchas compañías, ser un gerente eficaz equivale a resolver problemas: deducir que se debe hacer y lograr el respaldo necesario para que se haga. Los individuos logran el éxito por sus aptitudes para debatir e influir sobre los demás. En cambio, las aptitudes para preguntar no merecen reconocimiento ni recompensa.⁷³

Se trata de aprender a reconocer los patrones mentales haciendo conciencia de las estructuras y no solo los hechos o comportamientos por los que se reacciona y se visualiza la inmediatez de las circunstancias.

“La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro. Aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio”⁷⁴ también incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de los otros.

d. Construcción de una visión compartida: “Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear”⁷⁵

La visión compartida para el autor mencionado no representa una idea, sino una fuerza de inmenso poder y esta logra la movilización de grandes multitudes y masas. La visión actúa como un motor, siempre y cuando la gente éste convencida de puede moldear su futuro. Con esta visión se logra la concentración de fuerzas y energías para el aprendizaje y se comparte la visión cuando se logra una conexión con la visión de los demás y se va logrando una aspiración común. Esta visión compartida ha logrado que los pueblos luchen por sus derechos, por su libertad, por la conservación de espacios verdes, por colocar a un candidato en la presidencia entre otros. Son sueños unidos, puestos en la realidad.

⁷³ Ibid, p. 251.

⁷⁴ Ibid, p. 18.

⁷⁵ Ibid, p. 18.

Desde la perspectiva asistémica las visiones surgen de una o unas personas quienes representan un grupo minoritario y cuando esto sucede, quienes son sus seguidores pueden acatar la visión por compromiso más no por convicción y por compromiso por lo cual se ve afectada la calidad de las organizaciones. Los líderes saben que es contraproducente imponer una visión, pues la falta de compromiso afecta la motivación que las personas tengan para luchar por un objetivo.

Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollara sus visiones personales. Si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo se “suscribirá” a la visión de otro. El resultado es el acatamiento, nunca el compromiso. Por otra parte, la gente con un fuerte sentido de dirección personal puede unirse para crear un potente sinergia con miras a lo que yo /nosotros quiero / queremos.⁷⁶

Por ello tampoco es adecuado que un líder imponga su visión pues por muy líder que sea, las visiones surten efecto dinamizador si proviene de la convicción y del compromiso personal. Desde esta convicción las personas puedan aportar y crear a la visión compartida y así ir enriqueciendo sus propósitos.

Se podría decir que la planificación estratégica es una herramienta que tiene un líder gerencial para proyectar visión a futuro, sin embargo si ésta no se encuentra bien concebida o se la desarrolla desde la tendencia asistémica, no tiene los efectos que se tuvieran observando la totalidad de la estructura.

Según dos de los críticos más lúcidos de la planificación estratégica contemporánea, Gary Hamel de la Escuela de Negocios de Londres y C.K. Prahalad de la Universidad de Michigan: Aunque la planificación estratégica se describe como un modo de orientarse hacia el futuro, la mayoría de los directivos, bajo cierta presión, admiten que sus planes estratégicos revelan más sobre los problemas de hoy que sobres las oportunidades de mañana⁷⁷

Las visiones compartidas surgen de las visiones personales las cuales no son egoístas sino que incluyen dimensiones que conciernen a la familia, la organización, la comunidad e incluso el mundo. Este interés que es personal está arraigado en un conjunto de intereses, aspiraciones y valores del individuo. Hay visiones positivas que va anclada con las grandes aspiraciones y otras visiones negativas pues van dirigidas a lo que se quiere evitar y en ella está implícita el temor al cambio.

Para un líder es una misión el aprender a que la gente desarrolle esta visión personal, pero esta de nada vale cuando se queda en el plano personal y no se la puede difundir ni

⁷⁶ Ibid., p. 268.

⁷⁷ Ibid., p. 267.

comunicar. El arte del líder está en saber transmitir esa visión desde su convicción y sus emociones. Y así Senge dice que “cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar “formulación de visión”), la gente no sobresales ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Pero muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas y estimulantes”⁷⁸

Construir una visión forma parte de un proceso y de un aprendizaje, y esta es la que se debe lograr en Colombia, en Nariño, en Pasto, y específicamente en las comunidades, pues se cuenta con grandes potenciales para desarrollar, y cambiar la realidad que se tiene de acuerdo a lo que se sueña.

Las visiones compartidas tardan en emerger. Crecen como subproducto de interacciones de visiones individuales. La experiencia sugiere que las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos no solo se sienten libres de expresar sus sueños sino que aprender a escuchar los sueños ajenos. Esta actitud abierta permite el gradual surgimiento de nuevas perspectivas ⁷⁹

La visión tiene que ser coherente a las políticas, misión, visión de la organización para quedar articulado y no desfazado.

e. Aprendizaje en equipo: El equipo puede considerarse como una organización humana más avanzada que pudo iniciar desde la conformación de un grupo tras algunas ideas, circunstancias o personas que representan la fuerza de unión. Cuando ya se habla de un equipo, se habla también de una identidad que se va interiorizando en cada uno de los miembros que lo conforman, trabajando tras una visión que se logra compartir como un motor de unidad para aunar esfuerzos y conseguir caminos que les compete a todos. Hablar de equipo entonces es hablar de cohesión, de estructura, de dinámica interrelacional como también de identidad.

Invertir en la formación de equipos hoy en día se considera como una ganancia por las particularidades y beneficios que este brinda dentro de las organizaciones . “el aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo....si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender” ⁸⁰

Lo importante para un equipo es encontrar una misma dirección y esta se consigue cuando a partir de las visiones personales pueden lograr una visión compartida las cuales se construyen procesualmente y a través del diálogo. Hablar de visiones compartidas es

⁷⁸ Ibid., p. 18.

⁷⁹ Ibid., p. 275.

⁸⁰ Ibid., p. 20.

hablar de personas que se sintonizan en un mismo lenguaje, que aunan esfuerzos y voluntades hacia una misma dirección con aportes personales que enriquecen los propósitos, implementando acciones que se desprenden del compromiso personal y grupal.

Senge⁸¹ considera que en el equipo se pueden propiciar aprendizajes de una forma diferente a la que se realiza de manera individual. Estos pueden aprender y lograr resultados extraordinarios acompañados de procesos de crecimiento en sus integrantes.

El mencionado autor destaca que este aprendizaje es una fuerza potenciadora porque “colectivamente, podemos ser más agudos e inteligentes de lo que somos en forma individual. El cociente intelectual del equipo es potencialmente superior al de los individuos”⁸². Un equipo puede aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.

Bohm, citado por Senge, expresa que “debemos considerar el pensamiento como un fenómeno sistémico que surge de nuestro modo de interactuar e intercambiar un discurso recíproco”⁸³. El pensamiento es ante todo como “fenómeno colectivo”⁸⁴ y esto no se puede interpretar como una justificación para eximir responsabilidades personales sobre las opciones y decisiones tomadas, sino que hace énfasis en que su origen y su desarrollo son productos de las interrelaciones y socialización que el ser humano tiene desde el principio de su existencia.

Este aprendizaje es una disciplina que implica un trabajo especial para dominar las prácticas del diálogo y la discusión, ambos importantes para un equipo capaz de aprendizajes generativos. Bohm⁸⁵ opina en la comunicación, la discusión y el diálogo son complementarias. La discusión es convergente e intenta tomar decisiones. El diálogo es divergente e intenta ampliar la perspectiva sobre algo complejo y a lo mejor sacar de ahí un nuevo punto de vista.

La discusión es una tendencia que se privilegia ante todo en el pensamiento asistémico pues el argumento impuesto con más fuerza o defendido con más vehemencia o expresado por una línea de poder significativa, es el que predomina e influye en las demás. Sin embargo esta tendencia margina otras formas de mirar el mundo, pues cada óptica que viene desde el plano subjetivo aporta miradas y observaciones que pueden ser diferentes o complementarias ampliando el radio de conciencia de un fenómeno o situación.

⁸¹ Ibid., p. 293.

⁸² Ibid., p. 299.

⁸³ Ibid., p. 301.

⁸⁴ Ibid., p. 301.

⁸⁵ Ibid., p. 310.

El aprendizaje en equipo implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y la discusión. Con el diálogo no se intenta ganar sino trascender la comprensión que no se obtiene como individuo.

La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto” . Para los griegos dia-logos significaba el libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permitirá al grupo descubrir percepciones que se alcanzaban individualmente.⁸⁶

Un equipo que comparte una visión, es un equipo que aprende a dialogar y esto quiere decir aprende a tener la capacidad de escuchar al otro, de suspender por un momento imperativo del punto de vista personal y tener la apertura para dejarse nutrir e interpelar por otros quienes actúan como espejos que retroalimentan y confrontan a los individuos. De acuerdo con Bomh, citado por Senge ⁸⁷ es muy importante que en un equipo que aprende a dialogar, se propicie un ambiente de confianza puesto que si hay apertura, las personas deben estar dispuestas a la observación de otros, a discusiones y cuestionamientos que conducen a saber porque o de donde se sacan las conclusiones o puntos de vista que se tienen. Como éste es un proceso, y estando en un aprendizaje, Bomh, sugiere la necesidad de tener un arbitro que permita canalizar los objetivos del aprendizaje es decir el respeto por el otro y el manejo de la reflexión e indagación hacia el crecimiento y no hacia la destrucción sobre todo cuando el abrirse a otras personas propicia un estado de vulnerabilidad personal y grupal. Esto es un entrenamiento necesario dentro de los equipos que quieren trabajar productivamente.

Los conflictos son normales en la vida del grupo pues surgen de las diferencias de pensamiento. Cuando los grupos son calmados el líder puede estarse enfrentando a miedos y temores que tienen los integrantes para evitar confrontaciones molestas con otros. Sin embargos, si no hay autenticidad en los propósitos y compromisos de grupo, difícilmente se va consiguiendo los beneficios de la fuerza del equipo. Es ahí donde el líder puede orientar hacia propiciar la indagación y persuasión para optar por mejores formas de enfrentar los problemas o conflictos presentados.

La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizado en el funcionamiento de un equipo. Si no se los detecta, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se los hace aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje⁸⁸.

⁸⁶ Ibid., p. 19.

⁸⁷ Ibid., p. 305.

⁸⁸ Ibid., p. 19.

Los líderes pueden aprovechar la particular riqueza que genera el equipo para propiciar aprendizajes que lleven al crecimiento no solo individual sino también grupal y organizacional. El líder puede ayudar a que los equipos perciban los fenómenos desde una figura más amplia la cual va más allá de las miradas individuales.

2.4 RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO Y LA GERENCIA SOCIAL

Objetivo

Reconocer la interrelación que existe entre el liderazgo y la Gerencia Social

Preguntas Orientadoras

¿Cuál son las diferencias y similitudes entre gerencia y liderazgo?

¿Cómo se puede liderar desde la gerencia social?

2.4.1 ¿EL GERENTE ES UN LÍDER?

Para aproximarse a este asunto, se retomará la relación que existe entre la gerencia y el liderazgo y las funciones de cada uno. Estos términos, si bien es cierto, no son términos sinónimos, tienen mucha relación como se lo verá a continuación.

Gerente es una palabra que viene del latín **gerere** que significa dirigir. Hace referencia a la persona que asume el cargo de dirigir los negocios o asuntos de una empresa, sociedad, entidad llevando su orientación de acuerdo a la constitución de la misma. O también “persona encargada de la dirección técnica y administrativa de una empresa a las ordenes del propietario o propietarios de esta”⁸⁹

De acuerdo a Druker⁹⁰, el trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición en una organización. Si el gerente es la persona que dirige, éste debe desarrollar ciertas habilidades como las de planear, organizar, verificar, evaluar procesos, objetivos y metas de acuerdo a las orientaciones de la plataforma empresarial la cual le da el horizonte a su acción, sin descuidar en unos valores, principios, la misión y la visión corporativa. En consecuencia “los gerentes son determinantes en organizaciones de todos tamaños; pueden crear oportunidades para los empleados, juzgar el desempeño con exactitud y fomentar al máximo la mejoría de la productividad. Cuando el gerente logra estos valiosos resultados, la gente que esta bajo su responsabilidad puede llegar a ser muy productiva.

Las organizaciones e instituciones se han especializado para ofrecer y proveer los bienes y servicios necesarios que son muy importantes para el funcionamiento de una sociedad. Estas entidades son guiadas y dirigidas por los gerentes quienes son los que toman las decisiones y son quienes canalizan los recursos para el uso de los demás. En este contexto ser gerente es ocupar un cargo de alta responsabilidad pues de su desempeño depende en gran medida el funcionamiento de la organización y el desarrollo del recurso humano inmerso en él. Por esa razón es de vital importancia que los gerentes se cualifiquen y adquieran destrezas y competencias necesarias para trabajar con sus colaboradores.

El gerente debe favorecer y posibilitar a su equipo participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación en los distintos niveles de trabajo; de igual manera que

⁸⁹ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UTHEA. México: Hispano americana, Tomo V, 1951. p. 566.

⁹⁰ Castro Aguilera, Felipe Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

favorezca el crecimiento para el aprendizaje, que oriente al funcionario hacia los resultados y por ende al rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos.

Los logros dependen mucho del desempeño del gerente, puesto que es la persona que está en la parte superior de la estructura organizacional ocupando el cargo de dirección. El desempeño de un gerente contribuye significativamente a la supervivencia de una organización y en ello influyen las decisiones sobre los objetivos, recursos, manejo del tiempo, satisfacción del personal etc.

Todo lo anterior refleja como el campo gerencial en el que se mueve un dirigente, implica muchas responsabilidades y compromisos frente a la vida de una organización en donde el gerente se constituye en la cabeza y norte de la misma. Un rol como éste, exige una persona con un decidido poder de convocatoria y motivación hacia sus colaboradores para el logro de una determinada misión empresarial y esto lo realiza alguien con un fuerte espíritu de liderazgo.

Por otra parte, varias opiniones demuestran que se han confundido las funciones de dirección con las de el liderazgo. Sin embargo los estudiosos del tema clarifican el asunto. Jhon Kotter⁹¹, afirma que el liderazgo no es igual a la dirección, pero plantea otros argumentos. Según él, la dirección se refiere al manejo de lo complejo. La buena dirección propicia el orden y la consistencia. Fundamentándose en planes formales, diseñando estructuras rígidas de organización y controlando lo resultados una vez comparados con los planes. Por otra parte el liderazgo se refiere al manejo del cambio. Los líderes establecen el curso estableciendo una visión del futuro, después atraen a las personas comunicándoles esta visión y siendo fuente de inspiración para que superen los obstáculos.

Kotter⁹² considera que se requiere tanto liderazgo como la dirección fuerte para conseguir la eficacia óptima de una organización. Al parecer la mayor parte de las organizaciones poseen administración pero no liderazgo, sin embargo Kotter considera que es primordial el liderazgo en las organizaciones, pues la gente por lo general está más preocupada por los presupuestos, por resultados a tiempo y descuidan un factor fundamental que es la movilización de la fuerza humana.

Otra distinción se debe hacer entre liderazgo y administración. Liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal como la que proporciona un rango administrativo en una organización. Como los puestos administrativos implican cierto grado de autoridad formal, es posible que las personas desempeñen un rol de liderazgo por solo ocupar un puesto en la administración. Sin embargo, no todos los líderes son administradores, ni para tal caso,

⁹¹ KOTTER, Jhon. Una fuerza para el cambio. Madrid: Díaz de Santos, 1992. p. 7

⁹² Ibid., p.8

todos los administradores son líderes. El solo hecho de que la organización le de derechos formales por estar en un cargo no lo hace un líder efectivo.

Por otra parte, está el liderazgo no formal (es decir, la capacidad para influir que se presenta fuera de la estructura formal de la organización), que es tan importante, o quizá más, que la influencia desde un puesto formal. En otras palabras los líderes pueden surgir del grupo y también en razón de la designación formal de un cargo para dirigir al grupo.

Con todo lo anterior se tiene claridad de que si bien es cierto los términos de liderazgo, gerencia y administración comparten algunos referentes, sin embargo tienen su propia identidad. De igual manera ocurre con sus funciones. Para comprender esto, es muy importante distinguir entre palabras como mandar, dirigir y liderar de acuerdo a lo que plantea Antonio Núñez⁹³. El expresa como, aparentemente, los tres verbos son sinónimos puesto que se refiere a conseguir un resultado a través del trabajo de otra persona, sin embargo su especificidad radica en que mandar es decir a los demás que es lo que tienen que hacer; dirigir es coordinar el trabajo de los demás y liderar es conseguir que cada uno haga lo que tiene que hacer. En esta forma, el líder en el primer y segundo caso actúa desde afuera y en el tercer caso el líder lo hace desde dentro del grupo.

Por otra parte, “la palabra dirección es de origen latino, cuya raíz **reger, rectum, dirigere, directum**, significa guiar, dirigir. Líder proviene de la palabra **leader**, verbo que indica acción. Por lo tanto cuando el gerente es un líder, es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común”⁹⁴. La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo; la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas. El líder es la persona que canaliza estas acciones y coloca a funcionar al grupo hacia la consecución de las mismas.

Para José María Cardona⁹⁵, un líder es el creador de un determinado estado positivo de conciencia. Es aquel que desarrolla la confianza de los demás en sí mismo. Además, el líder debe ser quien organiza o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Cuando el Gerente es un líder, Kotter⁹⁶ expresa que sus funciones son las siguientes:

⁹³ NÚÑEZ, Op.cit., p. 287.

⁹⁴ MADRIGAL, Op.cit., p. 39.

⁹⁵ CARDONA, J. Op.cit., p. 125

⁹⁶ KOTTER, J. Una fuerza para el cambio, Op.cit., p. 5.

- Establece una dirección: desarrolla una visión del futuro y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.
- Alinea a la gente: transmite la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.
- Motiva e impulsa: transmite energía a la gente para superar barreras políticas burocráticas, mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas.
- Genera cambios, con frecuencia en un grado importante, y tiene el potencial de producir cambios excesivamente útil.

En el caso de las organizaciones empresariales o que tienen fines laborales, una de las funciones básicas del líder es lograr que la actividad y el medio de trabajo sea un motivo de crecimiento y desarrollo personal, más si se tiene en cuenta que la persona invierte una cantidad significativa de su vida, de su energía y de su esfuerzo, con fines laborales.

Un directivo de una organización es un líder cuando ayuda conscientemente a cada uno de los que lo rodean a aumentar su auto confianza y autoestima. El que empuja a los demás a elevar el concepto de su propia identidad y a reflexionar sobre el contenido que puede dar a sus vidas, a interiorizar desafíos, hacer más humanos, más éticos, más libres, a trabajar, a elevarse por encima de sus preocupaciones, en una palabra a auto trascenderse⁹⁷ .

El líder tiene una misión especial dentro del grupo o de la organización y esta la puede desarrollar con diferentes niveles de calidad, desde lo mediocre hasta lo excelente. En todo caso se necesita de cualidades y talentos especiales que le sirven como herramientas para desempeñar sus funciones.

Si se le pregunta a cualquier grupo de profesionales: ¿Qué hacen los mejores líderes?, las respuestas suelen ser de la más variada índole. Los buenos y excelentes líderes fijan la estrategia, motivan al grupo, desarrollan una misión; crean una cultura corporativa. Sin embargo, cuando se les pregunta: ¿Qué deben hacer los mejores líderes?, si el grupo está compuesto por profesionales experimentados, es muy probable que la respuesta correcta sea unánime: “la principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos”.⁹⁸

En consecuencia, el líder adecuado se encuentra en el camino de aprender y reflexionar sobre su comportamiento, explotando sus capacidades desde las dimensiones cognitivas, comunicativas, espirituales, éticas, afectivas, corporales, socio políticas, estéticas para lograr realizar un engranaje armónico entre los recursos y potencialidades del grupo, las tareas a cumplirse y sus cualidades personales, a fin de conseguir objetivos específicos.

⁹⁷ CARDONA. J. Op.cit., p. 126.

⁹⁸ Ricaurte E Y Saval R. Estilos de liderazgo. Disponible en: <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>

Antonio Núñez ⁹⁹ resume las actividades del líder presentándolo metafóricamente como una mesa con tres patas, cada una de las cuales es esencial para mantener el equilibrio de la misma. Esta representación simbólica resume la ecuanimidad que debe asumir el líder para lograr la integralidad y el equilibrio en pro del adecuado funcionamiento de la organización, pues de lo contrario la estructura presentaría fallas o dificultades sentidas a corto, mediano o a largo plazo.

Esta se la puede sintetizar de la siguiente manera:

Gráfico No.3 Actividades del líder



Fuente: Antonio Nuñez¹⁰⁰

Desde la perspectiva sistémica y de acuerdo con Peter Senge¹⁰¹, los líderes tienen funciones muy importantes que desarrollar en la sociedad, desarrollando organizaciones diferentes a las tradicionales en virtud de un modo de pensar y de actuar diferente porque impulsar a las personas a su crecimiento y desarrollo personal. Senge las denomina organizaciones inteligentes, en donde los líderes cumplen roles de diseñadores, mayordomos y maestros.

La nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles e importantes. En una organización inteligente, los líderes son diseñadores, mayordomos 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.¹⁰²

⁹⁹ NÚÑEZ, Op.cit., p 286.

¹⁰⁰ Ibid., p. 286.

¹⁰¹ SENGE, Op.cit., 419.

¹⁰² Ibid., p. 419.

Para Senge, el líder como diseñador tiene una labor muy importante y a la vez es una de las más desconocidas en el funcionamiento de una organización. Sin embargo de un buen diseño depende mucho lo que suceda al interior de la misma. El diseñador tiene mucho cuidado en realizar algo que sirva en la práctica y que sea comprensible a la capacidad de quienes lo van a vivir o a utilizar. “La esencia del diseño consiste en ver como las partes se articulan para desempeñarse como un todo.....la tarea crucial de diseño para los líderes de las organizaciones inteligentes también concierne a la integración”¹⁰³

Los líderes dentro de una organización formal o informal tienen que tener en cuenta, la importancia de generar un diseño de la visión, misión, propósitos como las ideas rectoras que van a dirigir el comportamiento de las personas, y que todas las estrategias que se planeen debe ser coherentes con los valores, la cultura, la temporalidad, la situación, los integrantes, las necesidades etc; Todos estos elementos, entre otros se constituyen en pilares fundamentales de vida en una organización. Senge¹⁰⁴ propone que la misión más grande que tiene un líder es la de aprender y permitir que los demás aprendan por lo tanto sus diseños se orientan a generar estos procesos para sus seguidores y para sí mismo. Esto no opera en los líderes, quienes tienen como sofisma de distracción, el liderazgo para figurar, y ahí olvidan esta importante tarea dentro de sus funciones.

Las labores del líder se favorecen cuando éste tiene la capacidad de visualizar el todo, puesto que las fallas pueden generarse sino se contempla la complejidad del sistema por limitarse a una sola de sus partes. En este sentido puede generarse que una alternativa enfrente uno de los problemas y que estos se solucionen afectando otras partes importantes que no se contemplaron. “Los líderes de organizaciones inteligentes se relacionan con la integración de la visión, los valores, el propósito, el pensamiento sistémico y los modelos mentales”¹⁰⁵. Las estrategias deben diseñarse de acuerdo a las personas, lugares y sus necesidades.

La segunda función propuesta es la del líder como mayordomo. De acuerdo a su significado la palabra mayordomo viene del lat. **maior**, mayor y **domus**, de casa. El diccionario lo define como “Criado principal a cuyo cargo está el gobierno económico de una casa o hacienda..... Vigilante o director de ciertos trabajos... Administrador de los caudales y propios de un pueblo.”¹⁰⁶. Con este término generalmente se asocia la función de una persona que tiene la responsabilidad y el cuidado de una casa o una finca y ello está ligado al buen funcionamiento del lugar. Pero para el caso que compete, vale preguntarse ¿el líder es un mayordomo de qué?, ¿a qué responsabilidad se refiere Peter Senge cuando habla de esto?. Senge¹⁰⁷ se refiere a que el líder es el mayordomo de la visión que tiene y del sentido del propósito para su vida; Al ser mayordomo de esta, la cuida y se apersona hasta hacerla parte de sí mismo. “Esta es la verdadera alegría de la

¹⁰³ Ibid., p. 422.

¹⁰⁴ Ibid., p. 425.

¹⁰⁵ Ibid., p. 422.

¹⁰⁶ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UTHEA. México: Hispano americana, Tomo VII. 1952.p. 337.

¹⁰⁷ SENGE, Op.cit., p. 425.

vida, el ser usado para un propósito que tú mismo reconocerse como poderoso.... ser una fuerza de la naturaleza en vez de un pequeño, febril y egoísta guiñapo de aflicciones y rencores quejándose de que el mundo no se dedica a hacerlo feliz” ¹⁰⁸

Este entusiasmo por su visión es lo que le transmite a las otras personas y si los logra contagiar de su convicción personal, logra que se trabaje por ella. Para los grandes líderes entrevistados por Senge, las personas se enrolan con esta orientación que guía su caminar, despertando en sus seguidores un compromiso y la voluntad propia como fuerzas fundamentales para construir algo valioso. El líder tiene esa capacidad de trascendencia pues no solo se suscribe a sus propósitos personales sino que estos trascienden a la sociedad, pues sabe que lo que él puede realizar, permitirá un mundo mejor. El se observa como un instrumento para hacer algo más grande. Cuando el líder tiene en claro sus propósito, estos cobran vida a través de la entrega y el compromiso que tiene el líder para desarrollarla y sacarla adelante, lo cual lo hace con un sentido de vocación personal.

La tercera función es la del líder como maestro: El calificativo de maestro, tenía un significado muy importante en las sociedades antiguas, y ahora se lo retoma pues se hace referencia a una persona que tiene la capacidad de enseñar y la humildad para aprender. De acuerdo a Senge¹⁰⁹ lo que el líder debe enseñar a la gente es a ver la realidad con nuevos ojos, con una mirada desde la cual cada integrante es un constructor de lo que suceda y responsable de sus circunstancias, pero también agente de cambio y de transformación.

La primera responsabilidad de un líder- escribe Max de Pree, ex ejecutivo de Herman Miller- es definir la realidad”. Aunque es claro que los líderes extraen inspiración y reservas espirituales de su actitud de “mayordomía”, gran parte de la influencia del líder radica en ayudar a la gente a ver la realidad de modo más preciso, penetrante y por tanto potenciador ¹¹⁰

El líder debe ayudar a salir de esa miopía que no permite al ser humano visualizar sus posibilidades cuando por su interpretación perceptiva la realidad se vuelve difícil, indigna, crítica, dolorosa o limitada y en donde él se siente víctima de lo que le acontece externamente por causas sociales, familiares, económicas, políticas, culturales, etc. Pero los líderes generalmente se concentran en los acontecimientos y en la forma como se comportan las personas en cómo reaccionan, quedándose en lo correctivo o en lo reflexivo, desaprovechando pasar a un nivel en donde las personas sean generadoras de su realidad.

¹⁰⁸ Ibid., p.. 433.

¹⁰⁹ Ibid., p. 435.

¹¹⁰ Ibid., p. 434.

En cambio Senge opina que es muy importante para el líder, hacer énfasis no solo en los hechos y patrones de conducta, sino también, en enseñar a las personas a ver las estructuras del sistema y a tener un propósito o una visión por la que trabajar. La estructura del sistema se refiere al dominio del pensamiento sistémico y los modelos mentales. “En este nivel, los líderes continuamente ayudan a la gente a ver la gran figura: la interacción entre diversas partes de la organización, los paralelismos entre las situaciones en virtud de las estructuras subyacentes comunes, el impacto amplio y de largo plazo de las acciones locales, la necesidad de ciertas políticas operativas para la totalidad del sistema.”¹¹¹

Sin embargo, lo anterior va estrechamente ligado con el compartir una visión dentro de las personas, pues de esta manera las personas saben a donde se dirigen y porqué y para qué son sus esfuerzos. Al compartir este sentido se adquiere una continuidad y una identidad.

Lo importante para un líder también es aprende a transmitir esas intuiciones y estrategias y saberlas difundir, pues de lo contrario se quedan en imposiciones semejantes a las del autoritarismo. Por otra parte el compromiso es vital y a la vez que es colectivo debe ser ante todo individual, pues como hombres y como mujeres con libre albedrío, cada uno siempre tendrá la capacidad de optar y decidir por algo.

La complejidad propia del sistema insta a que se deba manejar la situación, con inteligencia. Los cambios tensionan, pero si estos se enfrentan desde la angustia, esta lleva a perder el control de la situación y se pierde la capacidad de ser creativo para enfrentar lo que se vive, salvando las distancias que puedan existir entre la realidad y su visión. Por tanto una función del nuevo líder es manejar la tensión creativa que lo conecta con su visión, sus valores, su propósito y compromiso para conseguir lo que se quiere.

Las funciones del líder no pueden limitarse únicamente a un conjunto de habilidades y destrezas, sino que es ir más allá. “En nuestro trabajo para ayudar a la gente a desarrollar su capacidad de liderazgo, enfatizamos en las “disciplinas individuales” del pensamiento sistémico, el trabajo con el dominio mental y personal. Estas disciplinas abarcan toda una gama de aptitudes conceptuales, interpersonales y creativas que son vitales para el liderazgo”¹¹²

Los lideres siempre deben saber que la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otro cree que debe aprender. Por eso muchos cambios empresariales fracasan. “Esencialmente, la función del líder consiste en diseñar los procesos de aprendizaje por

¹¹¹ Ibid., p. 435.

¹¹² Ibid., p. 443.

los cuales la gente de la organización puede abordar productivamente situaciones críticas, y desarrollar su dominio de las disciplinas de aprendizaje.¹¹³

Una vez expuestos diferentes aportes sobre las funciones del gerente y las del líder, se puede inferir que es muy importante que el gerente de cualquier organización tenga un fuerte sentido de liderazgo como una de sus características más importantes, para poder realizar la misión que tiene confiada dentro de la organización. Queda claro que no todo líder es un gerente, pero se espera que el gerente sea un líder. En realidad pueden existir líderes de grupos completamente desorganizados, como también puede haber dirigentes cuando las estructuras organizadas crean papeles o roles para ello. El separar el liderazgo de la dirección tiene ventajas importantes, ya que permite que el liderazgo se mantenga aparte para su estudio y análisis, sin el impedimento de las nociones relacionadas con el tema general de la dirección.

2.4.2 IDENTIDAD DE LA GERENCIA SOCIAL

En el acápite anterior se hizo referencia a la palabra Gerencia y a sus funciones básicas en las organizaciones y la sociedad en general. Ahora se aterrizará hacia la especificidad de la Gerencia Social, cuya identidad la hace diferente de otras, como la financiera, administrativas, políticas, económicas etc. .

La Gerencia Social, surge como una respuesta a la crisis en la que se sumergió la sociedad latinoamericana en los años 80, en los países que tenían un modelo de Estado benefactor, poseedor de los bienes y servicios con un inadecuado manejo por el clientelismo político, la burocratización, el predominio de los intereses privados, los cuales afectaron significativamente a la sociedad.

En Colombia se construyó un modelo de bienestar social dentro de la concepción de un Estado benefactor y asistencialista. Este modelo ha degenerado en situaciones de dependencia institucional, que no solo erosionan la viabilidad financiera del sistema, sino que también subestima las capacidades y recursos de las poblaciones imagen-objetivo de los programas sociales¹¹⁴

El modelo de Estado benefactor se hizo insostenible por la cantidad de problemas que se generaron, lo cual no era coherentes con las exigencias de calidad, eficiencia y eficacia en los servicios sociales.

¹¹³ Ibid., p. 424.

¹¹⁴ JARAMILLO LONDOÑO, Cesar. La Gerencia social: una alternativa para el sector social. En: Revista Universidad EAFIT. No. 96. (oct., nov., dic., 1994); p.65.

Entre otros, los problemas que se presentaron de acuerdo a Cesar Jaramillo¹¹⁵ fueron: Falta de coordinación en la prestación de servicios sociales los cuales al ser asumidos por diferentes entidades independientemente, podían producir despilfarros, superposición, abordajes aislados de los problemas sociales; Carencia de un sistema de información lo cual afecta datos reales para trabajar con cifras confiables y precisas para los programas sociales; falta de recursos financieros los cuales por lo general eran faltantes, donde su rubro no alcanzaba para cubrir las necesidades insatisfechas y más cuando gran parte de ellas se invertían en sostener burocracias; falta de formación gerencial en la parte social que enfrente estas críticas situaciones. Falta de una buena planeación; clientelismo político pues independiente del perfil profesional se prefería los compromisos políticos; falta de visión de futuro en donde las instituciones de bienestar social han perdido la capacidad de adaptarse a las exigencias de un entorno cambiante.

El papel del Estado en este tiempo fracaso porque en lugar de representar los intereses de todos el pueblo, se centro en intereses particulares entre los cuales estaban los partidos políticos, grupos económicos, líderes militares, caudillos, dictadores; con ello se generó clientelismo, burocracia, la malversación del gasto público entre otros fenómenos que afectaron sobre todo el desarrollo social.

“Para algunos expertos, las deficiencia a nivel social presentadas en los países latinoamericanos obedecen fundamentalmente a las debilidades en las instituciones prestadoras de servicios y a la deficiencia gerenciales”¹¹⁶ Por esto, la nueva tendencia del estado fue la de crear políticas que favorezcan la privatización en la organización y prestación de servicios sociales.

Es así como en la década de los 80 se promueve una visión diferente del desarrollo y replantea el papel del Estado frente a las comunidades cuestionándose la eficiencia y calidad de sus acciones y sistemas administrativos aplicados. De acuerdo a Gabriel Jaime Ramírez Marín¹¹⁷ dentro de este cuestionamiento aparecen los primero movimientos que reconocen la inversión social como un elemento dinamizador del desarrollo y progreso.

En este tiempo, entonces, se empieza ha configurar un nuevo paradigma de desarrollo social, donde se visualiza desde otro ángulo la relación estado-comunidad para hacerlo más eficaz y con servicios de mayor calidad y la gestión administrativa para la prestación de los servicios. Desde estas referencias, la Gerencia Social se constituye en un marco fundamental haciendo acopio de que la inversión social es un elemento fundamental y dinamizador del desarrollo y para ello había que capacitar el recurso humano en este campo para gestionar, diseñar y ejecutar programas sociales.

¹¹⁵ Ibid., p. 65.

¹¹⁶ NARANJO P, Sergio. Gerencia Social: Hacia un nuevo modelo de gestión social. Medellín, 1997. p. 16.

¹¹⁷ EXPERIENCIAS DE GESTION A NIVEL MUNICIPAL, REGIONAL Y NACIONAL. Memorias del Taller-Seminario sobre Gerencia Social. Medellín: Octubre 1,2 de 1998, p. 22

Por otra parte el modelo económico neoliberal y la modernización institucional, plantea una forma diferente de alcanzar desarrollo social así: Busca la máxima eficiencia y eficacia, descentralizar los programas sociales, conformar redes sociales intersectorial e interinstitucional, focalización para favorecer a los sectores que realmente lo necesitan y de igual manera lograr la participación activa de los usuarios. Se deben montar sistemas de información y evaluación pertinentes que permitan una retroalimentación adecuada pues con ello se retroalimenta la ejecución y desarrollo de los programas sociales.

Con el nuevo sistema neoliberal son necesarias nuevas concepciones de las políticas sociales, pues se han reducido los recursos destinados a los programas sociales generando deterioro progresivo de la calidad de vida de las poblaciones de la región. En esto se ha originado una falsa premisa y es que los procesos de modernización de la gestión social considera que incrementar el volumen del gasto social implica necesariamente el mejoramiento en las condiciones de vida de las personas. Si bien es cierto su déficit de cobertura se explica en parte por la insuficiencia de recursos, el incremento de la inversión no garantiza la adecuada prestación de los mismos. Se requiere mejoramiento en la gestión. La Gerencia Social, debe luchar contra el mito de que la pobreza se supera con el crecimiento económico, pues este fenómeno es más complejo y se necesita de algo más integral sobre todo cuando “lo social, está atravesado por lo político, lo económico, lo jurídico, al igual que por lo estatal. Por lo anterior es necesario repensar como impactamos la construcción y definición de políticas públicas desde los diferentes sectores”¹¹⁸ Urge nuevas políticas sociales y entender que lo social es una inversión central para los países de la región.

De acuerdo con Sergio Naranjo¹¹⁹ hay cuatro ejes fundamentales y característicos de la Gerencia Social que son el sistema de relaciones, el poder, el cambio y la racionalidad. Con respecto a la primera, la gerencia social es un sistema de interrelaciones e interdependencias establecidas entre fenómenos e instituciones de la realidad social. No es posible pensar en una gerencia social independiente de la realidad económica, política, y cultural, o al margen de otras organizaciones e instituciones con presencia social en el entorno. El segundo tópico es la relación de la gerencia social con el poder, pues si se tiene en cuenta la modernización del Estado, caracterizado por procesos de organización, participación y veeduría de la sociedad civil, descentralización del poder y los recursos y la creación de estructuras y mecanismos horizontales y democráticos al interior de las relaciones sociales que modifican las relaciones de poder; La tercer tiene que ver con la Gerencia social y el cambio: en ello se deben considerar las innovaciones tecnológicas de gran impacto, la educación, los fenómenos de movilidad social. Por la cantidad de cambios debe ser una gerencia adaptativa que logre dar respuestas con estrategias; La cuarta y última hace referencia a la racionalidad y el desarrollo; al respecto, antes se pensaba que la clave del desarrollo estaba en lo económico y ahora con el Estado moderno aunque el paradigma es muy fuerte sobre todo en las países latinoamericanos todavía se piensa que la solución de los problemas sociales es la regulación de la demanda, sin embargo se han logrado introducir nuevos factores como el de calidad de vida y bienestar, sabiendo que lo social juega un papel fundamental.

¹¹⁸ EXPERIENCIAS DE GESTION A NIVEL MUNICIPAL, REGIONAL Y NACIONAL, p. 180.

¹¹⁹ NARANJO, Op.cit., p. 21.

Isabel Licha¹²⁰, expresa como el BID no concibe el desempeño del Gerente Social fuera del contexto de las políticas públicas. Se entiende que estas son un conjunto de iniciativas que revierten en un beneficio concreto en la vida de los ciudadanos y lo describe de la siguiente manera:

- La gestión social no es una acción exclusiva del Estado, sino que en ella participan otros sectores e instituciones que obligan a la Gerencia Social, al desarrollo de enfoques, modelos e instrumentos para la cooperación: técnicas de negociación, concertación y construcción de consenso.
- Los procesos de participación comunitaria deben inscribirse al interior de la gerencia social pues es desde ellos, donde es posible construir el desarrollo local, regional y nacional.
- La creación y fortalecimiento de las redes sociales se constituye en una estrategia fundamental de apoyo a la gerencia social, a partir de la cual es posible consolidar, fortalecer y evaluar los niveles de relación establecidos entre los diferentes sectores, instituciones y organizaciones en el desarrollo de la gestión social.
- La veeduría y control social, que parte de la reforma del estado y el fortalecimiento de la sociedad civil permite garantizar el desarrollo de un gerencia social innovadora, transparente y responsable. “la responsabilidad no es solamente de los funcionarios hacia la comunidad, es también interés de la comunidad por seguirle la marcha a los programas y ver sus resultados a través del diseño e implementación de mecanismos de auditoría social.

Esta nueva visión de gestión social, razón de ser de las gerencias sociales, exige construir nuevos conceptos y estrategias para dar respuestas a los cambios y retos que impone este tiempo y crear nuevos estilos de desarrollo que trasciendan la visión física, territorial, sectorial y puntual de la ciudad y establezcan modelos más integrales, estratégicos y humanos. Crear nuevas propuestas de gestión pública que permitan superar la clásica idea que lo público es estatal e independiente de lo privado, de tal manera que se articule la política económica y social fortaleciendo los mecanismos de participación, la responsabilidad social de los sectores y actores sociales en la planeación y desarrollo de la ciudad en el diseño de estrategias para superar la pobreza

Liderar procesos de cambio desde la Gerencia Social, implica tener apertura a la estructura social y su funcionamiento, en el cual las políticas y la gestión social es para todos los participantes. La mejor manera de trabajar los procesos de construcción del tejido social es con metodologías integradoras de todos los sectores y así se aprovecha las potencialidades y los recursos. Se debe promover las políticas públicas para impulsar lo social incluyéndola por ejemplo en los planes de desarrollo local que no solo lleven a pensar en las necesidades básicas insatisfechas sino que también se extiendan a las necesidades de tener ambientes sanos, pacíficos, a poder desarrollar sueños, aspiraciones que eleven el espíritu de las comunidades.

¹²⁰ Ibid., p. 24.

Teniendo en cuenta que en las estructuras sociales operan una relación recíproca entre lo que ocurre en el Estado y las organizaciones familiares, sociales, comerciales etc, es conveniente revisar las políticas sociales que parten de las políticas públicas y que afectan a las mismas para generar determinados cambios sociales.

En todo ello, la Gerencia Social tiene un papel muy importante que cumplir dentro de los procesos sociales, generando oportunidades y desarrollo. “La gerencia social no desarrolla acciones directas; más bien “coordina e integra los talentos administrativos para el cumplimiento de una voluntad política”

Dados los condicionamientos sociales, fiscales y técnicos-burocráticos existentes en nuestras sociedades latinoamericanas, cuya importancia crece al momento de re-pensar nuevas etapas y contenidos de reformas en el andamiaje del bienestar social de la región, vale la pena llamar la atención sobre un conjunto de rasgos políticos que deberán ser tenidos en cuenta, por decisores, gerentes sociales y ciudadanos, grupos de interés, nacionales y extranjeros, expertos, partidos políticos y organizaciones sociales, si lo que se busca es darle viabilidad política a futuras reformas sociales más incluyentes en su contenido y democráticas en su formulación y resultados¹²¹

Entonces queda claro que se debe dar relevante importancia a los aspectos políticos y sobre todo a los que tienen que ver con el desarrollo social, pues este es un punto de partida para emprender la compleja tarea de promover un mejor sistema en las sociedades latinoamericanas, que atiendan la compleja situación de las mismas.

Gabriel Jaime Rodríguez¹²² recalca en que dada la especificidad que representa a la gestión de la política social, la formación del recurso humano es muy importante, es decir que se aprenda a gerenciar procesos con visión desde lo social, cuyo profesional se presume, debe integrar elementos administrativos modernos a la gestión pública con unos principios, prácticas y técnicas propias que permitan medir eficiencia y eficacia de la acción, incluyendo indicadores cuantitativos y cualitativos reales y apropiados para obtener información correcta en la toma de decisiones. Igualmente debe incorporar otros parámetros de evaluación, aplicables a todos los proyectos, como son los de pertinencia (respuesta a las necesidades), equidad (redistribución de los recursos orientados hacia zonas y poblaciones más necesitadas), coherencia (armonía con otros objetivos y políticas), consistencia (integralidad de las acciones), calidad (capacidad de los productos y servicios para cumplir los estándares y requisitos esperados de ellos) y sostenibilidad (administrativa, técnica, comunitaria y ambiental). Ello obliga a cualificar la acción estatal para dar respuestas claras, profesionales y competitivas ante los grandes cambios sociales esperados.

¹²¹ RESTREPO DE ARANGO, María Inés. Perspectivas de la Gerencia Social en Latinoamérica. En: Revista Observar. Medellín: Comfama, No. 18, (Abril, 2008); Comfama. Antioquia. p. 8.

¹²² EXPERIENCIAS DE GESTION A NIVEL MUNICIPAL, REGIONAL Y NACIONAL , Op.cit., 22

Para Ofelia Villegas¹²³ la Gerencia Social supera la visión simplista y economista del planear, organizar, ejecutar y evaluar procesos viendo esto más como las formalidades administrativa. Ella enfatiza en que es de vital importancia la lectura permanente de la realidad, donde se consideran las particularidades, las experiencias implementadas y el grado de incertidumbre e imprevisión a los cuales vienen abocados nuestros países.

Ofelia Villegas¹²⁴ expresa como la Gerencia Social no es solo gerencia de programas sociales, sino que deber considerarse las interrelaciones que se establecen entre contexto en el cual los programas se llevan a cabo, los objetivos explícitos e implícitos de los mismos, los actores que intervienen, las formas y mecanismos de participación, los controles y seguimientos requeridos y el modelo gerencial que se quiere implementar. La Gerencia Social supera la gerencia tradicional porque considera las dimensiones políticas, culturales y sociales y no se limita a lo económico y financiero de las otras.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) “la Gerencia social puede ser entendida como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación, producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población objetivo a la que es referido, mediante el uso efectivo y racional de recursos.”¹²⁵

El Gerente Social que lidera procesos sociales, puede generar cambios y dar oportunidades para que las comunidades movilicen sus recursos y con sus esfuerzos consigan estados de vida más adecuados. La acción de este líder, depende en gran medida de sus paradigmas, pues las convicciones que tenga y su forma de ver la realidad, serán reflejadas en su actuar.

Como líder, el Gerente Social, va entendiendo que su valor no se encuentra en el título que tenga, sino en los compromisos que adquiera para permitir que este mundo sea más digno y más humano. Su papel es el de ser un aprendiz y permitir la apertura para conocer que el mundo no es solo lo que su esquema mental le dice, sino que puede generarse nuevas visiones, modos de interpretar las realidades para lo cual cada ser humano tiene un punto de vista enriquecedor y complementario. Por otro lado, el Gerente Social puede ayudar a ser el orientador para que las personas puedan avanzar en su proceso de descubrirse a si mismas, descubrir sus sueños, sus ideales, sus visiones, su interés genuino en donde pueden desplegar toda su creatividad.

¹²³ Ibid., p. 11.

¹²⁴ Ibid., p. 11.

¹²⁵ NARANJO, Op.cit., p. 19

2.4.3 EL COMPROMISO DEL GERENTE SOCIAL

El Gerente Social tiene un campo muy rico y extenso de trabajo pues abandera los procesos sociales desde una visión que le lleva a trabajar por el equilibrio social. Lo importante de su intervención es no quedarse en campos netamente gerenciales planeando, organizando, administrando, ejecutando, evaluando las políticas, planes, programas y proyectos sociales, sino que ante todo a estos procesos le imprima el liderazgo que le urge al país, al departamento, a la región, pues lo que se necesita es que junto a todo esto, se encuentre unido la apertura de oportunidades para que las personas con las que se trabaja, trasciendan a un mejor estado de vida, sacando provecho a sus posibilidades como seres vivientes y que por su acción logren que este mundo sea mejor. Esto va marcando la diferencia, entre los constructores de sus propios sueños y los que dejan que la vida les pase con los que venga. El Gerente Social por su perfil, tiene un compromiso social muy importante, pues ha de aportar para la transformación de la realidad del país, consiguiendo volver los ojos hacia la dignificación del capital humano. En el contexto nacional, Colombia enfrenta una aguda crisis y como dice Elssy Bonilla Castro:

Colombia se mueve con pesadez, como si estuviera anclada por las características de su crecimiento económico y por la aguda crisis social reflejada en los altos y crecientes índices de pobreza, desempleo y de exclusión de vastos sectores de la población y del territorio nacional. Como si este panorama no fuera lo suficientemente lúgubre, violencias de diferentes tipos parecen acumularse y retroalimentarse¹²⁶

Así las cosas se necesita esa fuerza que impulse grandes y sentidas transformaciones sociales logrando que el país recupere sus recursos y sus potencialidades. Todas las instituciones sociales por pequeñas que sean, tienen influencia del gran contexto macro en el que se encuentran y estas en alguna medida son el reflejo de lo que pasa alrededor. Nada es independiente, ni trabaja aislado. Se vive en un mundo interconectado entre las fuerzas que lo gobiernan. Los fenómenos sociales en todos los sectores y fracciones poblacionales requieren el liderazgo del Gerentes Sociales y desde ahí es pasar a la acción y compromiso, pues el quedarse en cuestionamientos y reflexiones solo es un paso anterior al que debe ser fundamental.

Las decisiones que estén al alcance del Gerente Social deben dejar sentir el liderazgo que rompe la miopía y los convencionalismos que atentan contra las comunidades y organizaciones sociales, programando no solo en el presente sino visionando con una proyección hacia el futuro e incluyendo todos los factores y estructuras que afectan los fenómenos a tratar. El compromiso del Gerente Social debe estar encaminado a

¹²⁶ BONILLA, Elssy. Desafíos de la gerencial social. En: Revista Portafolios. (7 de marzo de 1999); p. 12.

desarrollar un auténtico liderazgo que permita movilizar las fuerzas sociales necesarias para conseguir calidad de vida. Ese liderazgo debe incluir reflexión, concertación, gestión, comunicación con las organizaciones ciudadanas a todo nivel.

Todos esos compromisos surgen de grandes reflexiones. Por ejemplo los Gerentes Sociales pueden interpelarse por ejemplo por los fenómenos de la educación: Para el Gerente Social que lidera procesos de cambio, vale la pena preguntarse ¿Qué clase de conciencia se está generado en las nuevas generaciones? Será que se está logrando pensadores y agentes de cambio capaces de construir y aportar para un mundo mejor, o se está educando a capitalistas que sigan las líneas de la indiferencia por las necesidades humanas más urgentes pensando en que este es problema del otro o de la globalización o del capitalismo o de cualquier otro factor externo?. El sistema educativo tiene un gran campo de acción pues tiene para sí la formación de la mentalidad de las personas desde sus tiempos más tempranos, cuando se cimentan las bases para ir construyendo puntos de vista y reflexiones sobre su postura en el mundo. Por otra parte, es importante cuestionar sobre la conciencia y el compromiso que se impulsa desde la Universidad a los profesionales que se están formando para construir la sociedad que se tiene. Edgar Ramírez Monsalve expresa que “se requiere de un mayor compromiso con el entorno social tanto local, municipal, regional, nacional para tomar conciencia y posibilitar más caminos, explorar salidas imaginativas proactivas e inteligentes a la profunda crisis de la sociedad colombiana”¹²⁷

Otro ejemplo es lo que ocurre con las juventudes. Al parecer la conciencia del ser humano necesita una desintoxicación, pues está alienada en la cultura que no le permite ver por sí mismo con claridad. Las nuevas generaciones están expuestas a llenar sus vidas con vacíos existenciales, los cuales los tratan de llenar con el dinero, el poder, la moda, televisión, internet, lo cual puede producir más ansias de búsqueda. El Gerente Social tiene que ver con esta realidad social que sufre las consecuencias de esta realidad y precipitan sus síntomas en depresión, suicidios, alcoholismo, farmacodependencias, maltratos, violencia entre otras.

O también lo que sucede en las empresas en donde el Gerente Social que lucha por una sociedad más digna, entenderá que el rescate del ser humano es lo más importante y por tanto en las empresarias favorecerá políticas que permitan incrementar el diálogo, el aprendizaje de los equipos, la construcción de la visión y sueños compartidos, el crecimiento personal humanizando así los procesos que llevan a un verdadero compromiso con la tarea.

Estos son algunos ejemplos del compromiso que tiene el Gerente Social, de quien se espera un liderazgo activo y decidido, que ante todo sea ético y cimentado y que tenga mucha responsabilidad social. El país requiere de profesionales competentes y capaces de impulsar cambios que lleven a elevar la calidad de vida de sus gentes, que lleven a transformar la situación el panorama social por algo más esperanzador y prometedor.

¹²⁷ EXPERIENCIAS DE GESTION A NIVEL MUNICIPAL, REGIONAL Y NACIONAL, Op.cit., p.19.

El liderazgo del Gerente Social lo lleva a ser un agente de cambio social y desde su visión humanista, puede lograr transformaciones importantes que vayan encaminadas a la defensa de los derechos humanos y a buscar la calidad de vida de las personas que se encuentran afectadas por las grandes desigualdades sociales. Estos cambios requieren un acercamiento a la realidad social que permita la contextualización del espacio cultural e idiosincrático del medio. Se necesita un perfil que le exige abanderar cambios como respuesta y cuyo compromiso se pueda plasmar en acciones acordes a su propia ideología. “Ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso”¹²⁸

Sin embargo, estos cambios no son fáciles de conseguir, teniendo presente que no basta con el convencimiento y la motivación que impulsan los ideales y objetivos propuestos y la confianza de unas personas hacia su líder. Los cambios se van generando de forma muy lenta y paulatina ya que el modo de vida de una sociedad tiene la propiedad de la estabilidad homeostática en virtud del tiempo que arraiga costumbres, usos, valores, y normas propias, todo lo cual permite identificar a los pueblos, culturas y sociedades como tal.

En la medida en que se interviene en el proceso y se van logrando cambios, esto también afectan las estructuras cognitivas propias de los líderes, como sujetos activos y receptivos de la sociedad. Al entrar en esta dinámica se reconoce también que no solo los líderes son los que afectan a los demás, sino que hay una retroalimentación social puesto que los líderes son personas que están inmersas en un cultura y se nutren de ella.

Estas transformaciones que se van produciendo dentro de un entramado cultural o de la idiosincrasia en donde se identifican sistema de creencias o conjunto de ideas que van determinando los comportamientos correctos e incorrectos de los habitantes con lo cual le dan propósito y significado a sus vidas. Este fenómeno cultural es la identidad y la explicación del modo de vida de cada pueblo. Cada sociedad va estableciendo también su sistema de normas sociales por las cuales los individuos saben como se juzgará sus acciones de forma anticipada. La cultura “es una herencia social que se aprende y que se comparte por el grupo”¹²⁹

La realidad social es la manifestación de una cultura y esta es el producto de un tejido de múltiples factores ideológicos, sociales, económicos, políticos, religiosos entre otros. La cultura lleva consigo la herencia del ayer y la proyección del mañana. Para modificarla hay que trabajar necesariamente con las representaciones sociales que tiene el medio y la región. Toda representación social da cuenta de ese conjunto de ideas, creencias que se manejan entre las gentes de una cultura y que son determinantes para su comportamiento.

De lo anterior se deriva que es fundamental que todo Gerente Social, como líder reconozca las características propias del medio, de las comunidades, de los grupos ya

¹²⁸ SILICEO, Alfonso. Líderes para el siglo XXI. México: Mc Graw Hill, 1997. p. 19.

¹²⁹ MENDOZA Manuel. Introducción a las ciencias sociales. México: Mc Graw Hill, 1990. p. 51.

que como organizaciones sociales tienen su propio sistema de valores, creencias, formas de vida, todo lo cual está enmarcado en la cultura de la región y ella manifiesta la idiosincrasia de un pueblo. El Gerente Social lidera cambios que afectan la vida propia que ha construido una comunidad y el surgimiento de nuevas ideas o acciones desestabilizan el sistema propiciando resistencias y defensas que dificultan las intervenciones sociales. Así, para el Gerente Social, es fundamental iniciar la reconstrucción del país para dar vía a una sociedad viable, justa y equitativa. Esto implica dar prelación a las personas para que permitan crecer desde sus potencialidades genuinas.

Elssy Bonnylla¹³⁰ opina que la Gerencia Social es una herramienta clave en la agenda de la reconstrucción, pues tiene la posibilidad de plantear futuros desde otra visión que rompa el tradicional oscurantismo sobre el cual se han sumergido sobre todo a la población vulnerable, compadeciéndose de su situación, pero ignorando en sí su existencia a la hora de ser favorecidos verdaderamente con políticas sociales y políticas públicas.

La Gerencia Social abre las puertas a las comunidades puesto que impulsa la participación ciudadana devuelve el poder de la palabra, la cual es esencial en la existencia del ser. Ello se constituye en una valiosa herramienta para ayudar a imaginar mundos posibles y a movilizar recursos que se canalizan para su logro a través de políticas y acciones posibles.

Cada vez, es más evidente que invertir con el recurso humano, potencializa los demás recursos, puesto que las personas son el alma y la vida de las organizaciones y de las empresas. Esta filosofía es bastante allegada a la Gerencia Social, que como especialidad del conocimiento busca movilizar esfuerzos para la consecución de la calidad y dignificación del ser humano especialmente del que se encuentra vulnerado en sus derechos fundamentales. Se anota por ejemplo la intervención de Bernardo Kliksberg, quien ejerce un liderazgo importante pensando en el contexto de América Latina y desde el Banco Interamericano del Desarrollo realiza inagotable esfuerzo por la lucha ante la desigualdad social creando una disciplina que sea capaz de encarar estos interrogantes como elementos fundamentales en la transformación social pues su gran preocupación está basada en la lucha del ser humano por enfrentar las necesidades básicas insatisfechas en un mundo tan desigual y con falta de oportunidades por la estructuración en la que se encuentra.

Se podrá aportar a esta lucha que como fuera bien señalado, es una lucha “contra la vergüenza de seguir siendo incapaces de superar el hambre, la falta de techo, la ignorancia, las muertes prematuras, la desesperanza, el estigma de impedir a

¹³⁰ BONILLA, Op.cit., p. 12.

todos una vida digna” y en la que probablemente se este definiendo el perfil de las sociedades latinoamericanas del futuro y el destino de la democracia.¹³¹

El liderazgo de Kliksberg permitió conocer sus planteamientos acerca de cómo organizar el aparato institucional para el gasto social, sobre la concertación de esfuerzos entre el sector público y el privado, sobre los programas de beneficencia, que entre otros constituyen valiosos aportes para repensar las intervenciones sociales para construir otra sociedad, en la cual se respeten los derechos humanos. Las políticas sociales deben estar creadas para la satisfacción de las necesidades, puesto que existe una asimetría muy marcada en desventaja para los más débiles socialmente. Kliksberg no concibe la división que existe entre lo político y lo social, siendo que un buen planteamiento de lo político da la oportunidad del desarrollo de lo social. Al respecto señala Marc Maringoff: “es en el nivel organizacional donde los intentos humanitarios pueden ser transformados en resultados efectivos y es allí que los programas finalmente tienen éxito o fracasan. Una Gerencia Social eficiente aparece como una condición de viabilidad fundamental para una política social avanzada.”¹³² Para Kliksberg debe haber prioridades en las políticas sociales y estas deben ir dirigidas hacia los sectores más vulnerables como son los indígenas, población urbana pobre de áreas no metropolitanas, población urbana pobre de áreas metropolitanas afectada por antigua y prolongada marginalidad, al igual que a familias de jefatura femenina entre las principales.

En conclusión el liderazgo de la Gerencia Social tiene consigo una responsabilidad muy grande pues junto con todos los actores se está construyendo la sociedad que se quiere y el futuro que se visiona. El uso adecuado de estas herramientas logrará el sueño de forma constructiva y esperanzadora, teniendo presente que se debe ser parte de la solución y no del problema social.

Ya no se puede ser las víctimas de los países industrializados y desarrollados y quedarse en el lamento, viendo como las sociedades se desmoronan y se golpea la moral de sus gentes. El Gerente Social no puede mirar con la óptica de la desesperanza de quien cunde en el fracaso, en la pobreza, en el abandono por la marginación de sus gobernantes. Es hora de levantarse y salir del ostracismo en el que se ha sumergido las riquezas de los pueblos. Es el momento de creer en las potencialidades de las personas y en el poder de su motivación para realizar grandes sueños. No se puede seguir dependiendo de las circunstancias y esperando que estas cambien. Se debe tener conciencia de que el cambio comienza en la misma persona y de que siempre hay algo más que hacer para cambiar y dominar el destino. Los caminos los hace cada persona y si se actúa en comunidad, la fuerza que adquieren estos sueños pueden contar con un dinamismo que no es fácilmente derrotable. Pero para todo esto, se necesita del liderazgo y que mejor que este sea vivido por un Gerente Social, comprometido y activo,

¹³¹ KLIKSBURG, Bernardo. Cómo enfrentar la pobreza en América Latina. Argentina: Latinoamericano, 1989. p. 9

¹³² Ibid., p. 316.

convencido y creyente de que se puede conseguir nuevas realidades, que parten de nuevos pensamientos y proyecciones de vida.

2.4.4 EL LIDERAZGO DEL TRABAJADOR SOCIAL DESDE LA GERENCIA SOCIAL

La Gerencia Social como especialización para el profesional de las diferentes áreas del conocimiento, es una respuesta a la difícil situación que atraviesa la sociedad contemporánea como efectos de la globalización, dando como consecuencia las enormes desigualdades sociales de manera más aguda en las regiones de Latinoamérica.

Esta especialización aporta con la formación de líderes que el país y la región necesita porque favorece la formación de sujetos pensantes y reflexivos en las situaciones sociales, independientemente de que su rama del saber sea la sociología, la psicología, la economía, la filosofía, la administración entre otras. Esta nueva visión se debe ver reflejada en la dirección e implementación de estrategias para llevar a cabo la vida de las organizaciones y de la sociedad en general, impulsadas desde un liderazgo humanista y creyente en la gente.

En el caso del Trabajo Social, como una disciplina de las ciencias sociales, ésta tiene su centro de interés en la clase vulnerable de la sociedad; “El trabajo social es una profesión cuya génesis está en la identificación de la pobreza”¹³³; surgió en sus inicios con un paradigma asistencialista el cual ha evolucionado significativamente hasta la actualidad, en donde se considera al ser humano como sujeto de su propia transformación social.

El nuevo siglo recibe de la humanidad el desarrollo de la ideología neoliberal, mundialización de la economía, incremento de la pobreza, individualismo, desempleo, monopolio intensificado del capital, modificaciones a la contratación de la mano de obra, desmaterialización del dinero, conflictos armados, xenofobia y crisis ambiental, entre otros escenarios ampliamente retadores para el Trabajo Social¹³⁴

¹³³ REINA DE ZULUAGA, Julia. Gerencia Social: Nuevo paradigma en la formación profesional. Medellín: Universidad de Antioquia, 1997. p. 111.

¹³⁴ ESQUIVEL CORELLA, Freddy. Gerencia Social: un análisis crítico desde el Trabajo Social. Buenos Aires: Espacio, 2005. p. 9.

Si del Trabajador Social se espera un liderazgo comprometido especialmente con los menos favorecidos socialmente, mucho más se espera del profesional de esta área con especialización en Gerente Social, pues su campo de acción exige mayor responsabilidad. La especialidad le da la oportunidad al profesional para que estos elementos adquiridos en su pregrado sean potencializados y aprovechados al máximo, liderando y visionando cambios sociales desde las diferentes áreas de dirección y a través del planeamiento estratégico. El Trabajador Social en su pregrado adquirió entre otros un elemento de inigualable valor cuando a través de toda la conceptualización teórica, reflexiva y confrontativa, se formó con una concepción del mundo desde una visión humanista, en donde el ser humano es sujeto de acción y participación, transformante y transformador. El profesional especializado en esta área del conocimiento cuenta con estos constructos cognitivos y sus patrones de pensamiento le permitirán aprovechar las oportunidades para liderar y abandonar cambios sociales progresivos para una vida digna y de crecimiento de una sociedad mejor, interviniendo en el equilibrio entre las políticas sociales, en el desarrollo social o en la sociedad civil.

El Trabajador Social, como todos los profesionales, enfrenta grandes retos de la actualidad, especialmente por el fenómeno de la globalización. El paradigma del desarrollo contemporáneo sumerge al mundo en patrones de medición económica con sus fuentes desde la industria, el conocimiento y la tecnológica como los referentes para considerar la potencia de un país o de una región. Sin embargo es paradójico encontrar que este “desarrollo” de la globalización, favorezca a un sector limitado de la población, encrudeciendo la vida de una mayoría que sufre las consecuencias de estos modelos económicos. Esta realidad no es ajena ni lejana a lo que ocurre en Colombia y sobre todo en regiones del Departamento de Nariño y su capital. Para enfrentar estas situaciones sociales, los gobernantes de turno, diseñan planes de gobierno conforme a sus políticas gubernamentales de acuerdo a las tendencias ideológicas que tengan sus dirigentes influidos por las supraestructuras de orden mundial. Cada plan de gobierno es la carta de navegación para el dirigente, el cual intenta responder a las necesidades del pueblo a quien está representando. Estos planes de gobierno se hacen vida a través de los diferentes programas y proyectos que conservan las políticas fundamentales como líneas macro con las directrices pertinentes. De esta manera se desarrolla el curso de acción en las áreas de salud, familia, educación, vivienda, ambiente, cultura, seguridad entre otras.

Lo anterior representa el campo de acción más expedito para hacer vida el liderazgo del Trabajador Social especializado en Gerente Social, pues este profesional directamente tiene que ver con la proposición, implementación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos que se realicen dentro del marco de la política nacional y regional de acuerdo al nivel en el que se encuentre laborando. De esta manera el compromiso es para el especialista que esté comprometido con las entidades gubernamentales como no gubernamentales, en la empresa privada o en la pública, en el cargo de directivo, asesor u ejecutor. Es así como todos los Trabajadores Sociales, desde la Gerencia Social, tienen que ver directamente o indirectamente con el punto fundamental de su profesión y es que estos planes, programas y proyectos en la medida de las posibilidades,

respondan a las necesidades humanas adecuadamente y dignifiquen la calidad del pueblo colombiano y en el contexto más particular el nariñense y el pastuso. De ahí que la especialización de este profesional requiera el desarrollo de líderes con compromiso social, convencidos de su disciplina y su quehacer profesional, y que logren aprovechar esta especialización en bien de la humanidad.

El Trabajador Social, labora directamente con el recurso más valioso que tiene un país y es el talento humano. Este campo de acción le permite conocer de fuente primaria no solo las fortalezas de los pueblos sino también las necesidades más sentidas por las comunidades y las carencias que limitan el desarrollo de sus gentes. Las comunidades son las receptoras más importantes, pues es ahí donde se viven las consecuencias de las políticas gubernamentales y se reflejan en bienestar o en malestar para sus integrantes. El profesional especializado, cuenta con esta fortaleza para influir significativamente en la dirección de estas políticas, que hagan coherencia con el verdadero sentido del desarrollo social, el cual es medido por el bienestar de sus gentes en la satisfacción de las necesidades primarias más esenciales y posteriormente en la apertura de oportunidades que les lleven a hacer vida sus sueños.

Es así como el profesional especializado conoce que los grupos y las comunidades tienen su propia cosmovisión y una expresión propia que debe ser reconocida y tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones que afecten su dinámica social. Como líder, el profesional especializado debe dirigir estos procesos, teniendo en cuenta el contexto cultural, social, político, económico, militar en el cual se encuentra, además de la dinámica propia del grupo o comunidad y las necesidades que se manifiestan; todo ello permitirá encauzar más adecuadamente, las fuerzas humanas que se movilizan hacia la consecución de acciones que permitan el desarrollo y crecimiento de la gente que participa. Se trata de sentir comunidades con una vida y una palabra con las cuales pueden participar y ser concientes de su actividad en la sociedad.

En las comunidades también se encuentran líderes naturales, los cuales luchan por sus ideales y son voceros de quienes se encuentran a su alrededor. Estos líderes son valiosos para el trabajo comunitario, quienes impulsan grandes ideas y motivan a sus seguidores con el poder de convocatoria que tienen para poner en acción lo propuesto. Tanto estos líderes naturales como los líderes formados que existen en la comunidad juegan un papel muy importante y definitivo en la vida social del lugar. El Trabajador Social especializado que quiere liderar procesos grupales y comunitarios, reconoce en ellos sus capacidades y potencialidades y auna sus fuerzas con estos valiosos sujetos para el trabajo en red a favor de la comunidad.

El profesional especializado, ve a las personas como ciudadanos con derechos y deberes y ayuda a los líderes de las comunidades a potencializar la vida de comunidad, haciendo uso del derecho a la participación ciudadana con los mecanismos propios otorgados y reconocidos legítimamente, especialmente cuando se involucren decisiones que les afecten a ellos; es decir se aprende a hacer uso de sus derechos democráticos y a organizarse como sociedad civil pensante hacia la consecución de una vida digna.

La complejidad de la vida en las comunidades también puede develar la existencia de líderes que corresponden a determinado campo o concepto ideológico como por ejemplo los que llevan un liderazgo militar, religioso, político, económico entre otros. De igual manera hay el liderazgo social referido a la acción que tienen grupos organizados con filosofías contrarias a los gobiernos. Así, el liderazgo social está definido de la siguiente manera:

Es el arte de dirigir a un grupo de personas o comunidad hacia el logro de objetivos, tanto comunes como individuales, alcanzando un óptimo rendimiento a través del aprovechamiento de las competencias y capacidades de cada miembro de la comunidad, sin perder de vista las metas trazadas y fomentando siempre las relaciones interpersonales ¹³⁵

Hablar de liderazgo social ayuda a entender y valorar la respuesta, la acción de grupos, comunidades y organizaciones que han hecho de la defensa de los valores y los derechos humanos, su forma y razón de existir. El liderazgo social se ha constituido históricamente en el contrapeso que las sociedades ejercen hacia los gobiernos para obtener respuestas.

El liderazgo social, hace referencia a las organizaciones de la sociedad civil, con ideologías y paradigmas inspirados en grandes líderes de la historia o de sus propias vivencias culturales y necesidades colectivas. Este liderazgo propende por la participación, el diálogo, la gestión, la negociación y alianzas entre la sociedad civil y representantes de los poderes. Pretenden la práctica del ejercicio democrático; además realiza acciones de control y veedurías asuntos que le incumben a la comunidad. Este liderazgo se caracteriza por interesarse en asuntos comunitarios y públicos siendo propositivo y activo.

¹³⁵ Cárdenas, José Martín. Tópicos gerenciales. Disponible en:
<http://topicosgerenciales.wordpress.com/2008/01/24/liderazgo-social/>

De todas maneras, todo proceso que se lidere debe ser guiado desde la ética, la conciliación, la participación, la sana convivencia respetando los valores sociales y sobre todo dignificando los procesos humanos.

Por otra parte, el especialista reconoce y anima a que los grupos y las comunidades luchen por mejorar las condiciones de vida, siendo propositivos y gestores activos del cambio que quieren, sin esperar que todo les sea dado, sin el mayor esfuerzo.

El especialista que responde desde la ética profesional del Trabajador Social, tiene un compromiso de liderazgo al sentirse interpelado por la realidad social que viven los sectores poblacionales a quienes se les ha vulnerado y desconocido sus derechos fundamentales, lastimando su dignidad personal. Esta condición social la viven personas en situación de desplazamiento, abandono, pobreza, maltrato entre otros, siendo los más afectados los niños, adultos mayores, los campesinos y las mujeres

El Trabajador Social especializado como vocero de la realidad en el que viven las sociedades, labora en red con diferentes instituciones de orden público y privado, pues sabe que el bienestar social solo se logra con un compromiso mancomunado de sus gentes, y siendo algo tan complejo, debe conseguir de manera interdisciplinaria, aunando fuerzas que así lo permitan.

Todo este campo de acción, sin duda alguna, requiere un liderazgo decidido de un profesional que se compromete con la sociedad y coloca a su servicio los conocimientos que tiene para favorecer la calidad de la vida de las personas a partir del reconocimiento de que el ser humano es un ser digno y con derecho a la felicidad. Estos cambios no son fáciles y siendo procesuales se necesita no solo de constancia sino un firme convencimiento y un estilo de vida que le permita motivar y convocar la voluntad de las personas para este fin. El Trabajador Social especializado en esta área gerencial, puede y debe ejercer con fuerte liderazgo en el que se hagan vida las acciones que provenga de un paradigma creyente en el ser humano con potencialidades y valores, merecedor de oportunidades de vida que le plenifiquen con su dignidad humana.

El especialista tiene un reto frente a la sociedad que espera de sus profesionales y dirigentes acciones que potencien los valores de los grupos humanos que confían en su compromiso. En este sentido el liderazgo que puede ejercer un profesional del área especializado es definitivo y debe ser ético y coherente con su deber ser profesional.

El liderazgo en cualquier campo de acción en donde se lo aplique, lleva consigo una responsabilidad muy significativa, y esta necesita de sus gestores un sello ético para proceder con miras al bienestar común.

2.5 ASPECTO IMPORTANTES PARA EL LIDERAZGO DE UN GERENTE SOCIAL

Objetivo

Destacar algunos aspectos fundamentales del liderazgo en la Gerencia Social.

Preguntas orientadoras

- ¿Cuáles son los hábitos que le ayudan al Gerente Social para liderar procesos sociales?
- ¿Qué habilidades gerenciales favorecen el adecuado desempeño social?
- ¿Cuál es la importancia de la comunicación y la motivación en las relaciones que maneja el Gerente Social?

En toda organización son fundamentales los recursos materiales y los recursos humanos pues estos son los que le dan vida y transformación a los primeros. Dentro del liderazgo un tema de mucha preocupación no solo es cómo llegar a ser un líder sino como mantenerse en este rol. Thomas Gordón expresa que el líder debe ser un experto en las tareas como también un experto en la productividad. Las dos funciones son complementarias e igualmente básicas e importantes.

Las investigaciones demuestran claramente que el líder efectivo debe ser tanto “especialista en relaciones humanas” como “especialista en tareas” La efectividad del líder requiere que se trate decentemente a las personas y que al mismo tiempo se les motive con éxito hacia un rendimiento mayor en su trabajo. Una cosa sin la otra no funciona.¹³⁶

Por una parte ser experto en las tareas del líder, significa tener destreza y habilidades que le permitan la dirección de la organización para lo cual se deben desarrollar competencias cognitivas y técnicas específicas. Las bases conceptuales se adquieren formándose en la academia o auto formándose a través de todo el bagaje conceptual teórico que da la riqueza del conocimiento formal; por otro lado ser un experto en las relaciones humanas implica conocer lo básico del comportamiento humano y del dinamismo interrelacional para que se pueda lograr una adecuada convivencia y desarrollo del potencial que labora en una organización o en un grupo.

El calificativo de “experto” tiene grandes implicaciones, toda vez que permite presumir la existencia de un manejo en un área determinada. Esta gran responsabilidad al igual que otros directivos, la tiene el Gerente Social. Este profesional que quiere aprender a liderar procesos sociales de manera más adecuada puede acoger algunas de estas herramientas que le ayuden a desarrollar su trabajo con mayor eficacia. Entre ellas están:

2.5.1 HÁBITOS GERENCIALES

Para un líder y especialmente en su campo gerencial, cargo en el que se debe relacionar continuamente con el recurso humano, es muy importante ser consciente de sus hábitos de comportamiento; estos son conductas que se repiten con frecuencia y como hábitos pueden determinar el manejo de interrelaciones humanas, favorables o desfavorables para su desempeño, influyendo frente a los grupos u organizaciones que han depositado en él, la responsabilidad de su orientación y guía.

¹³⁶ GORDON, Op.cit., p. 14.

En el caso del Gerente que es líder, estos hábitos los retoma José María Cardona¹³⁷, describiendo su importancia y resalta ocho hábitos principales, así:

Cuadro No. 5: Hábitos gerenciales

Hábito	Descripción
Hábito de la información	Es el hábito para captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla entre los integrantes internos y externos de las organizaciones.
Hábito de la misión y estrategia	Es el hábito de gestión de la información. Articula, enriquece y redefine la visión global de la empresa hacia la que debe estar orientado todo el esfuerzo en todos los sentidos.
Hábito de resultados:	Es el hábito de preguntarse a la vista de la misión y estrategias de que resultados soy el responsable. De centrarse en lo importante y las oportunidades; establecer objetivos; evaluar el propio rendimiento.
Hábito de la delegación:	Es el hábito de organizar eficazmente a los demás, otorgándoles autoridad y exigiéndoles responsabilidad.
Hábito de comunicación:	Es el hábito de estar influenciando cara a cara constantemente a los demás, dejándose influir también por ellos para crear una visión común.
Hábito del equipo:	Es el hábito que hace funcionar adecuadamente todos los diversos procesos internos fluyendo en lealtad hacia el equipo y el proceso. Logra mayor compromiso, integración y sinergia lo que hace que se potencialice el intangible y la productividad.
Hábito del aprendizaje:	Es un doble hábito porque mejora los propios conocimientos para trabajar mejor y mejora el carácter, mentalidad y comportamiento, cultura y comunicación.
Hábito de innovación:	El directivo como todos sus colaboradores introduce varias innovaciones al año en su trabajo.

Fuente: Adaptación de las investigadoras de acuerdo a la referencia citada.

¹³⁷ CARDONA LABARGA, Op.cit., p. 161.

Uno de los retos más grandes del gerente - líder es crecer como persona, y para ejercer su tarea necesita poder autodisciplinarse para incorporar a su comportamiento ciertos hábitos que le favorezcan a su desempeño personal y profesional.

2.5.2 HABILIDADES GERENCIALES

El Gerente Social debe prepararse, capacitarse y asumir habilidades gerenciales que le permitan el adecuado desenvolvimiento de sus funciones y roles, haciendo acopio de sus capacidades y cualidades personales para aplicarlas a un adecuado trabajo. Estas competencias son una herramienta indispensable para lograr un adecuado desarrollo organizacional. De igual manera los líderes sean en su condición de líderes naturales o formados académicamente, deben prepararse para que esto les de mayores posibilidades de desarrollo frente al grupo y para consigo mismos. Obsérvese como “ser el líder no le convierte en uno, porque los líderes no se ganan automáticamente el respeto y la aceptación de los miembros de su grupo; así es que para ganarse el liderazgo del grupo y tener una influencia positiva sobre los miembros de ese grupo, los líderes deben aprender algunas habilidades y métodos específicos”¹³⁸

Por otra parte, Felipe Castro Aguilera expresa la importancia para que todas las personas que ocupan cargos gerenciales se cualifiquen en desarrollar habilidades y competencias adecuadas para su trabajo puesto que su desempeño es muy influyente y definitivo en la vida de la empresa o la organización que este dirigiendo. Este entrenamiento debía ser del interés de la empresa, pues entre más invierta en su personal, mejores resultados tendrá. El expresa que “las habilidades gerenciales son un conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de Gerente de una organización”.¹³⁹

Las competencias tienen tres tipos de componentes que son: el conocimiento para saber realizar las cosas, el afecto con los factores emocionales que se involucran y la acción. “Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.”¹⁴⁰

¹³⁸ GORDON, Op.cit., p.25.

¹³⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales

¹⁴⁰ <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

Las habilidades gerenciales pueden clasificarse en tres grandes categorías, como son las técnicas, las humanas y las conceptuales. Aunque las tres tienen mucha importancia y deben ser manejadas por el gerente, sin embargo estas habilidades se vuelven más o menos importantes dependiendo del nivel gerencial en que se esté dirigiendo. Estas categorías involucran el trabajo en equipo, la comunicación, la gestión, la conciliación, la participación, el trabajo en red, el autoconocimiento, el compromiso, la concertación, la planeación, la organización y el liderazgo que entre otras son el conjunto de herramientas que debe tener un gerente para realizar su acción directiva dentro de la empresa.

En la página de Gerencia.com¹⁴¹, los autores describen las habilidades gerenciales de la siguiente manera:

- **Habilidades técnicas:** Involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- **Habilidades humanas:** Se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con las personas. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- **Habilidades conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas, entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Estas habilidades exigen que el gerente esté en continua capacitación y adecuación de su perfil, puesto que la realidad que tiene al frente para su dirección es cambiante y exigente frente a un mundo que tiene competitividad y muchas exigencias.

La Gerencia Social es un nuevo modelo de gestión para el sector social, basado en las aplicaciones de las modernas técnicas y enfoques gerenciales, como la Gerencia Estratégica, la Calidad Total, la Gerencia del Servicio, el Mercadeo y la Reingeniería, con el fin de posicionar las instituciones y programas sociales dentro de un nuevo paradigma del desarrollo social, orientado por los criterios de calidad, de eficiencia y eficacia.¹⁴²

Una de las herramientas que le ayudan al desempeño del Gerente Social es la Planeación Estratégica, la cual le ayuda a diseñar adecuadamente los planes, programas y proyectos proyectados a futuro. Esta "indica la ruta metodológica para lograr los objetivos

¹⁴¹ http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales

¹⁴² JARAMILLO, Op.cit., p. 71.

propuestos, alcanzar las metas y definir tiempos, espacios, actores, escenarios en los que sucede una realidad que se desea transformar”¹⁴³

Es muy importante para el Gerente Social fijar el modo de proceder para lograr lo propuesto de manera más acertada. A través de esta planeación se puede determinar cual es el estado presente de la realidad y hasta donde se piensa llegar, observando las dificultades y alcances que se tienen, los recursos, los espacios con los que se cuenta. Una visualización realista de lo que se tiene puede llevar a opciones más óptimas dentro del planeamiento.

El Gerente Social que quiere liderar procesos sociales debe capacitarse en la habilidad de proyectar sus sueños y anhelos, siendo muy conciente y muy aterrizado en el hoy, conociendo y reconociendo las debilidades y fortalezas que se tienen y entendiendo que desde una visión compartida con los miembros de las organizaciones y de las comunidades se puede movilizar muchos recursos que le permitirá hacer vida lo propuesto.

La planeación estratégica le sirve para avanzar, pues le da el norte por donde y hacia donde llegar; esta herramienta le facilita el diseño de los procesos. Ahora para un Gerente Social, ahí juega un papel importante la perspectiva de realidad que maneje. Desde una perspectiva lineal, las causas y las consecuencias serán mediatas y sin conexión, en cambio desde una perspectiva circular, se puede observar las interconexiones que existen en todos los factores a tenerse en cuenta dentro de esta planeación.

Esta herramienta facilita para que la gente se anime a ver que se puede obtener un mejor mañana, si se construye desde el hoy y que con sus esfuerzos y el manejo de la tensión que produce las distancias entre la realidad y los sueños, se puede paulatinamente ir venciendo las barreras y las dificultades para llegar al punto deseado. Esta planeación concretiza las ideas y las asienta en el plano del realismo. Este pensar en el futuro de ninguna manera evade la situación presente, pues se debe arrancar desde ahí, siendo éste el punto de partida.

El Gerente Social que lidera estos procesos sociales desde la planeación estratégica, observará la ventaja utiliza esta herramienta con la participación activa de los interesados. Con las comunidades y con las organizaciones, el Gerente Social puede construir un marco lógico que le ayude a construir sus propósitos, metas y caminos desde la participación y aporte conjunto de todos los participantes. Esta unidad de pensamientos y de miradas puede ayudar a visualizar factores que ayudan o que obstaculizan los procesos de trabajo, los cuales son muy importantes dentro de la planeación.

¹⁴³ PANTOJA, María y RODRÍGUEZ, J. Relación entre gerencia social y planeación estratégica: Pasto, 2007. Trabajo de grado (Gerente Social). Universidad de Nariño. CEILAT. p.37.

El plan estratégico no solo incluye el diagnóstico de la realidad en la que se está, sino también cuales son las metas, los resultados que se desea conseguir. Como resultado de la participación de la comunidad se puede estimar cual es el estado de conciencia en el que se encuentra la comunidad o la organización.

Una persona puede adoptar tres tipos de actitudes frente al futuro: “la del avestruz, la cual consiste en negarse a ver el mundo tal como es hasta que los cambios se impongan, con los traumas que ello implica (actitud pasiva), la del bombero, o sea, que aparezca el fuego para combatirlo, con el riesgo que ello implica (actitud reactiva), y la del vigía, o sea estar vigilante para neutralizar las amenazas (actitud proactiva) y/o aprovechar las oportunidades (actitud proactiva o prospectiva)¹⁴⁴

A partir de esta realidad se pueden formular estrategias escogiendo las más viables y factibles para lograr los resultados. Cada una de las estrategias debe ser medible a través de indicadores y resultados verificables y alcanzables. De igual manera las estrategias deben ser controladas y evaluadas para fortalecer los procesos.

La planeación estratégica es una forma de concretizar las intenciones que tiene la Gerencia Social frente al desarrollo de la comunidad y por ello constituye un apoyo fundamental para el ejercicio profesional donde se puede desarrollar el liderazgo del especializado en el área.

La Gerencia Social por su campo de aplicación implica una responsabilidad muy grande frente a la sociedad, y esto trae consigo la exigencia a estar en continua actualización de los conocimientos y reflexiones sobre lo concerniente al área, pues se necesita tener una mente muy despierta y abierta, pero con bases y fundamentos que le permitan al profesional intervenciones eficaces y eficientes.

De acuerdo con Kliksberg¹⁴⁵, a parte de la planeación estratégica otras herramientas que le ayudan al Gerente Social son:

- El análisis del entorno: Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales y facilita la evaluación de la incertidumbre del entorno proponiendo estrategias seguras en medio de estas condiciones.
- Análisis de los involucrados: Permite analizar el comportamiento de los actores que tengan interés o papel o que sean afectados por la políticas y programas sociales para explorar la viabilidad socio-política de las mismas

¹⁴⁴ BANGUERO, Harold. Prospectiva y Planeamiento Estratégico. Un enfoque aplicado.

Unidad de Artes Gráficas Facultad Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio del 2001.

¹⁴⁵ KLIKSBERG, B. Hacia un nuevo modelo de gestión social. Caracas: El universal, 1997, p. 56.

- Construcción de escenarios: Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema
- Análisis de problemas: Es una técnica para examinar una problemática determinada y establecer las relaciones de causa y efecto que la definen.
- Instrumentos de preparación de programas y proyectos: Aunque existen diversidad de metodologías, una de las más adecuadas es el marco lógico, como herramienta de conceptualización y gestión que permite integrar el análisis de problemas al diseño de soluciones, creando las bases para la implementación y evaluación de los mismos.
- Seguimiento y evaluación: Herramienta que se aplica para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectar las fallas internas y las condiciones externas que podrían estar afectando el desarrollo de los mismos.
- Técnica de manejo de conflictos: Permiten un manejo efectivo de procesos que faciliten la creación de acuerdos negociados entre grupos con interés y objetivos conflictivos entre sí.
- Metodologías para promover y facilitar la participación: Técnicas que permiten un trabajo participativo al interior de las organizaciones como al exterior de ellas. Entre ellas se encuentra la planificación estratégica, el marco lógico, la I.A.P.
- Diseño y coordinación de redes interorganizacionales: Apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre las distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas.
- Diseño y gestión de la descentralización: Fortalecimiento de los procesos de los gobiernos locales mediante el desarrollo de las capacidades locales para gobernar y la movilización y la participación ciudadana en las políticas públicas.

2.5.3 LAS RELACIONES HUMANAS

Como segundo tópico para una adecuado liderazgo, se ha mencionado que el Gerente Social debe prepararse como un experto en las relaciones humanas. Este es un tema bastante intrincando por la complejidad de la naturaleza humana de cada uno de los seres. Esto se considera que es todo un arte y a veces puede requerir mayor disciplina, capacidad de observación y reflexión para entrenarse y aprender de sí mismo y de los demás.

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las

personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas¹⁴⁶

Dentro de las relaciones humanas, juega un papel importante, los participantes de la relación y la dinámica que le impriman dada por el estilo de comunicación, manejo de conflicto, propósitos entre otros.

Cada uno aporta al otro desde su personalidad, es decir desde su forma de ser, desde su sí mismo. Este tema es muy complejo si se tiene en cuenta por una parte, la individualidad e irrepetibilidad de cada ser, de acuerdo a sus bases biológicas, culturales, sociales en las cuales se ha formado. La palabra personalidad es un término comúnmente usado, y para el imaginario popular, ésta hace referencia a la imagen pública propia de la persona. Los estudiosos del comportamiento humano, refieren que el término, tiene sus inicios, en la pregunta que históricamente se ha hecho la humanidad para conocer sobre su misma esencia, formulándose el siguiente interrogante: ¿Quién soy?. Las respuestas han dado paso a elaborar constructos desde la filosofía, la religión, las artes, las ciencias para entender la naturaleza humana.

De todas sus reflexiones y respuestas se ha deducido el término personalidad, el cual viene del latín persona, y hoy en día, hace referencia a los aspectos que distinguen a un individuo de otro, siendo un sello psicológico personal, con comportamientos, actitudes, motivos, tendencias, puntos de vista, emociones con lo cual cada ser se relaciona con el mundo. Esta identidad es relativamente estable y persistente a través del tiempo y de las diversas situaciones.

Para Charles Morris, la personalidad constituye el “patrón de pensamientos, sentimientos y comportamientos que persisten a lo largo del tiempo y de las situaciones, y que distingue a las personas”¹⁴⁷

Los rasgos de personalidad son los aspectos distintivos de la persona que lo diferencian de cualquier otra. En su conjunto conforman el carácter del individuo y este a su vez permite tener una serie de cualidades que se desarrollan de acuerdo al medio que rodea al ser.

Para el gerente que quiere crecer como líder experto en las relaciones humanas, le es conveniente colocar atención tanto a su forma de ser, de comportarse, a sus hábitos, a sus palabras, a sus creencias e ideas, pues esto, entre muchas otras cosas, hacen parte de su personalidad la cual va influyendo en las relaciones interpersonales que tenga con

¹⁴⁶ Castro Aguilera Felipe. Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Disponible en <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

¹⁴⁷ MORRIS, Charlie. Psicología un nuevo enfoque. México: I.S.B.N, 1992. p. 478.

los demás. De igual manera es importante colocarle atención a factores como el manejo de la comunicación, los conflictos, el uso del poder entre otros.

El manejo de las relaciones humanas es un tema muy complejo puesto que implica la naturaleza misma de las personas que intervienen en ella como también sus sistemas de contacto comunicativo. Thomas Gordon¹⁴⁸ expresa que dentro de las relaciones humanas hay unas zonas donde las personas encuentran fuentes de armonía y bienestar, y las denomina zonas de aceptación. Hay otras zonas en las que se vive la neutralidad interrelacional, que no afecta a ninguna de las dos partes. Sin embargo hay una zona que se denomina de conflicto pues en esta se vive la insatisfacción de necesidades importantes para las personas que lo experimentan.

El líder debe interesarse por aprender a ser un facilitador para encontrar alternativas con las que se pueda salir adecuadamente de estas situaciones problemáticas entre los miembros de su grupo y/o con él mismo.

Los estudiosos del comportamiento humano han colocado mucho énfasis en la importancia que tiene la satisfacción de necesidades para el ser humano, y una tarea del líder es ser facilitador para que es abrir las perspectivas para que las personas visualicen y encuentren caminos más eficientes para resolver estas situaciones. Ello implica de igual manera que tiene que estar al frente de sus propias necesidades personales. Cuando las personas sienten que el líder es una garantía como facilitador para encontrar este camino hacia la resolución de sus necesidades, esto hace que sea muy probable que ellos se conviertan en sus seguidores. “Las investigaciones han demostrado que los líderes eficaces son aquellos cuyos miembros de grupo sienten que sus necesidades están siendo satisfechas y que los mismos líderes sienten que sus propias necesidades se están satisfaciendo: lo que algunos llaman “intercambio social equiparable”¹⁴⁹

Un líder puede encontrar una adecuada fuente de motivación y lealtad al grupo o a la organización cuando las personas encuentran en la misma organización a la que pertenecen, la fuente de satisfacción de lo que buscan, dando lugar a mayor pertenencia, responsabilidad, crecimiento e interés.

Las relaciones humanas se posibilitan a través de la comunicación y aunque esta se maneja a diario y en todas las circunstancias vitales el ser humano se está comunicando por su lenguaje verbal y no verbal, sin embargo hay muchas dificultades por las trampas y barreras que se presentan en su manejo.

Se puede llegar a experimentar mucha tensión al encontrarse en esta zona por el uso frecuente de lo que el autor propone como doce barreras dentro de la comunicación, las

¹⁴⁸ GORDON, Op.cit., p. 39.

¹⁴⁹ Ibid., p. 11

cuales son respuestas o manejos comunicativos que suscitan en la otra persona la sensación de no ser aceptada como es, o que se la está juzgando o criticando o que se le impone un nuevo punto de vista. El conflicto de no sentirse aceptado como persona es esencial en este punto.

Thomas Gordón¹⁵⁰ clasifica las doce respuestas en las siguientes categorías: 1. Mandar dirigir, ordenar; 2. Advertir, amonestar, amenazar; 3. Moralizar, predicar, implorar; 4. Aconsejar, dar sugerencia o soluciones; 5. Persuadir con lógica, reprender, razonar; 6. Juzgar, criticar disentir, culpar; 7. Alabar, concordar, evaluar positivamente, adular; 8. Insultar, ridiculizar, avergonzar; 9. Interpretar, analizar, diagnosticar; 10. Tranquilizar, compadecer, consolar, respaldar; 11. Sondear, examinar interrogar y 12. Distraer, entretener, bromear.

Hay dos ingredientes que son muy importantes y necesarios en cualquier relación de una persona que propician el crecimiento y la salud psicológica en otra persona: empatía y aceptación. "Empatía es la capacidad de ponerse en el pellejo de los demás y entender "su mundo personal de significados"; como ven su realidad, como piensan respecto a las cosas. Escuchar en forma activa desempeña precisamente esta función ¹⁵¹

Cuando se utiliza cualquiera de estas doce categorías de respuesta la sensación que tiene la persona es de no ser aceptada, de este modo, el receptor es quien quiere cambiar al otro porque le parece incorrecto o inadecuado. Al respecto Thomas Gordón¹⁵² sugiere que se utilice una preparación para ser un escucha activo y esto quiere decir que el receptor se concentre en los mensajes del emisor evitando utilizar las doce respuestas que actúan como barreras sino encontrando cuales son las emociones que se involucran en la situación comunicada. En todo caso, el líder como facilitador siempre tiene que visionar a quien le corresponde el problema o la dificultad, pues se trata de que cada persona asuma sus propias responsabilidades fuera del paternalismo. Cuando el líder tiene capacidad para escuchar al emisor, estos mensajes que producen son catalogados por Gordon,¹⁵³ como mensajes "tu", de acuerdo a la fuente de donde provienen.

De igual manera, el autor da mucha importancia a que el líder tiene que aprender a resolver y a comunicar sus propios problemas. Para ello se utiliza los mensajes "yo", a través de los cuales la persona reconoce cuál es su problema, cuál es la emoción que le produce y cuáles son las consecuencias de este comportamiento.

Las tensiones dentro de las relaciones pueden originarse también por el manejo inadecuado de las emociones. Estas como expresiones universales pueden manifestarse en ira, cólera, ansiedad, miedo, amor, alegría. Para un líder es importante que en una

¹⁵⁰ Ibid., p. 70.

¹⁵¹ Ibid., p. 68.

¹⁵² Ibid., p. 66.

¹⁵³ Ibid., p. 114.

relación no se repriman las emociones pero sí que se las pueda canalizar sin hacer daño a sí mismo o a los demás. Esto también implica el manejo de una comunicación asertiva o sea adecuada y coherente

Por otra parte, los conflictos del líder puedan ser ocasionados por el mismo grupo, como reacción natural al cargo que este ocupa. Los integrantes del grupo pueden reaccionar con celos, envidia, lambonería, indiferencia hacia el líder independientemente de quien sea él e incluso estas reacciones pueden surgir antes de que la persona asuma su cargo. Los estudiosos del comportamiento humano explican este fenómeno en virtud de cómo las personas aprendieron a manejar sus relaciones infantiles con figuras de autoridad, las cuales son revividas con la figura que representa el dirigente en cuestión. Esta dinámica grupal es de amplio interés para que el líder comprenda las reacciones de las personas que tiene consigo y canalice los esfuerzos necesarios en búsqueda de las alternativas más acertadas para el crecimiento personal, grupal y organizacional. En este sentido, “después de llegar a ser líder de un grupo, tiene que hacer mucho para ganarse la aceptación de los miembros del grupo y tener influencia sobre su comportamiento”¹⁵⁴

El líder debe aprender a manejar sus situaciones personales y dar oportunidad para que los demás lo hagan, asumiendo cada uno sus responsabilidades. Sin embargo la buena intención no es suficiente, y para esto el líder debe tener apertura para aprender y capacitarse en estas artes, para desarrollar estas habilidades comunicativas y ser cada día más competente. El líder puede entrenarse entre otras conductas en ser un escucha activo, un emisor responsable de sí mismo, un oyente interesado en el otro entre otras.

Por otra parte el líder se encontrará con situaciones variadas en la vida de las organizaciones, en donde sus participantes se manifiestan en una relación, con diferentes estilos de comunicación. De acuerdo a la clasificación de Antonio Rios¹⁵⁵, unos utilizan sus canales más informativos, otros racionales y otros emotivo profundos. Los primeros niveles expresan la transmisión de cosas concretas, frías, en donde solo se dice lo que está sucediendo, es decir como una especie de noticiero, en las cuales la persona evita la expresión de sus sentimientos y emociones. Aquí predomina lo convencional, cotidiano, rutinario etc. Otros que se expresan en un nivel más racional buscando el porque de lo que sucede y encontrando explicaciones para lo manifestado. Al comunicar pueden haber especulaciones o reflexiones alrededor de la noticia. Es más formativo o manipulativo ya que pretende influir en la conducta del otro. Con ello se pueden introducir pautas, normas o valores que se consideran importantes. En el tercer nivel la persona puede expresarse con un compromiso personal a nivel emocional pues deja translucir sus pensamientos, sentimientos y emociones dando transparencia a su ser. Se revela la intimidad personal, manifestando afectos, sentimientos, emociones, estados de ánimo etc. Estos tres niveles deben saberse utilizar estratégicamente de acuerdo a la necesidad y para ello ayuda el tener conciencia sobre el como la persona maneja su comunicación.

¹⁵⁴ Ibid., p. 22.

¹⁵⁵ RIOS, Op. cit., p. 71.

La comunicación y el manejo de los conflictos es un aspecto muy importante para los líderes, quienes deben tener conciencia de sí mismos para poderse proyectar mundo que les rodea.

El manejo adecuado de las relaciones humanas, es un tema muy importante y digno de atención sobre todo cuando los gerentes se enfrentan a las grandes presiones que implica la modernidad sobre el logro de una mayor productividad en menor tiempo, la competitividad en los servicios que se produzcan; Todo ello ha originado el olvido al factor humano de las personas haciendo que las personas ignoren sus sentimientos y emociones y se centren en sus responsabilidades. Sin embargo se ha comprobado por los estudiosos del comportamiento humano que el descuido en la satisfacción de las necesidades esenciales en una persona produce trastornos en su salud psicológica y física. Se presentan algunos síntomas que dan muestra de problemas como ausentismo laboral, descuido en el trabajo, somatizaciones, agresividad entre otras. Esta problemática incide en la productividad que se quiere lograr, en las metas y objetivos por alcanzar, ya que el componente humano es el hacedor y transformador de la materia. Así el Gerente Social que quiera liderar más eficientemente es quien comprende que el ser humano es una persona integral con pensamientos, emociones, sentimientos, y acciones y que el manejo de los mismos incide en su bienestar y armonía vital en cualquier área donde se encuentre, incluyendo por supuesto el área laboral, funcional y productiva.

2.5.4 EL LIDERAZGO Y LAS MOTIVACIONES

El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Al comprender la motivación se puede apreciar mejor lo que las personas desean y por qué actúan en la forma que lo hacen. “La motivación es un proceso inconsciente en el que el individuo responde a condiciones internas (p.e., necesidades o impulsos) o a estímulos externos (p.e. , recompensas) de forma automática o reflexiva”¹⁵⁶

Abraham Maslow¹⁵⁷ propuso que todos los seres humanos tienen un conjunto básico de necesidades y que éstas se expresan a sí mismas durante toda la vida del individuo como impulsos internos. Propuso que cada persona tiene cinco conjuntos de necesidades básicas y que estas se encuentran ordenadas jerárquicamente, de tal manera que deben ser satisfechas prioritariamente las básicas para luego ir consiguiendo las de orden superior. Maslow¹⁵⁸ expuso su teoría en una pirámide de necesidades, relacionadas con los motivos de la conducta humana de esta manera:

- Las necesidades fisiológicas referentes a las necesidades básicas o impulsos que se satisfacen con comida, calor, agua y sueño.

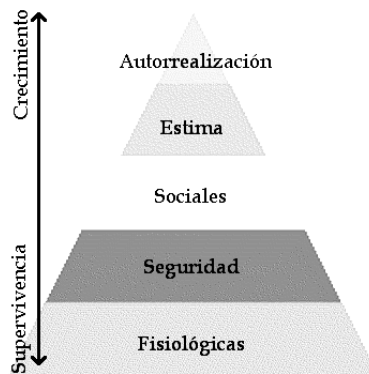
¹⁵⁶ LANDY, Op.cit., p. 346

¹⁵⁷ Ibid., p. 446.

¹⁵⁸ REVEE, Johnmarshall Motivación y emoción. Madrid: McGraw Hill, p. 292.

- Las necesidades de seguridad o de protección, categoría referente a las necesidades que tiene un individuo de producir un ambiente seguro, libre de amenazas.
- Las necesidades de pertenencia: Es la categoría de necesidades asociadas con los factores de interacción social; Se refiere al deseo del individuo de ser aceptado por los demás.
- Las necesidades de estimación: Se refiere a las necesidades asociadas con ser respetado por los logros e incrementar la autoestima preparando cosas nuevas sea por iniciativa o por creatividad
- Las necesidades de autorrealización donde las personas buscan su auto actualización y auto desarrollo como sentimiento de estar utilizando su potencial al máximo

Gráfica No. 4: Escala de Necesidades Humanas según Abraham Maslow



Fuente¹⁵⁹

Su clasificación permite entender la motivación que tiene el ser humano para comportarse tras luchar para conseguir su satisfacción. La insatisfacción de necesidades puede generar malestar, conflictos y dificultades lo cual a su vez genera una atmósfera poco adecuada para el bienestar de las personas que se encuentran en él.

Fue la primera teoría en reconocer que las diferentes personas pueden tener diferentes necesidades, pues antes de esta propuesta, se consideraba que lo único que motivaba al ser humano para trabajar era la remuneración económica.

Después de esta teoría aparecen otras teorías pues le refutan a Maslow, que el ser humano si bien es cierto se guía por motivaciones, sin embargo la persona puede sentir

¹⁵⁹ MASLOW, Abraham. Escala de necesidades humanas. Disponible en: <http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php>

varias necesidades a la vez y no suplirlas en este estricto orden propuesto, sino simultáneamente o en otro caso al satisfacer una necesidad no pasar a otra sino sentir más necesidad de la misma.

La teoría del reforzamiento la cual propone que la conducta depende de tres elementos simples como son el estímulo, la respuesta y la recompensa; si una respuesta se emite en presencia de un estímulo en particular y es reforzada, aumenta la probabilidad de que esta conducta vuelva a ocurrir en el futuro en presencia de ese estímulo. La teoría del reforzamiento en la motivación para el trabajo se considera que no tiene en cuenta las actividades mentales superiores del ser humano sino conductas mecanicistas que no reflejan el verdadero potencial del ser.

A diferencia de las teorías mecanicistas, surgen las teorías cognoscitivas hacia los años 1970, cuando se investiga la motivación en el trabajo. “el ingrediente clave de esta aproximación fue la capacidad del individuo para aprender del pasado y anticipar el futuro. Esto permitió la posibilidad de dar intención a la conducta, la planeación, la aceptación de metas y, lo más importante, la elección.”¹⁶⁰

La teoría de las expectativas de Georgopolun, Mahoney y Jones, quienes proponen que “si un trabajador consideraba que la alta productividad era el camino para llegar a la meta de la recompensa deseada o a las metas personales (p.e., promoción o incremento de salario o más poder, prestigio o responsabilidad), ese trabajador tendría mayor probabilidad de tener una alta productividad. Por el contrario, si consideraba que una baja productividad era el camino para llegar a las recompensas deseadas (p.e., menos estrés, más tiempo con la familia, aprobación de los compañeros), seguramente tendría una baja productividad”¹⁶¹

Esta teoría dio un giro en la forma de ver la motivación. Vroom¹⁶² quien posteriormente retomó esta teoría propuso que la motivación tiene que ver con tres factores: El primero es lo que él denominó la valencia que es la fuerza de la preferencia de una persona por determinado resultado en particular. La segunda la denominó la Instrumentalidad que es la relación percibida entre el desempeño y la obtención de determinado resultado. Y la tercera la expectativa que es la confianza del individuo en que una conducta particular lo llevará a un resultado particular.

Esta teoría que al parecer se la consideró como muy calculadora, fue retomada posteriormente planteando la teoría de la equidad en la cual los seres humanos calculan lo que invierten en su trabajo (capacitación, esfuerzos, habilidades...) y lo que obtienen de él, comparando insumos y resultados (compensación, satisfacción y otros beneficios que los empleados obtienen por su trabajo).

¹⁶⁰ LANDY, Op.cit., p. 350.

¹⁶¹ Ibid., p. 350.

¹⁶² Ibid., p. 351.

Estas son algunas de las teorías que han tratado de explicar la motivación del ser humano, sin embargo el tema es bastante complejo y abierto para seguir con la comprensión de la conducta humana. Lo importante aquí es referir como el líder debe tener en cuenta que el ser humano es un universo de sorpresas y que para entrar en sintonía con el otro, existe un mecanismo que es la comunicación por lo cual se pueden reconocer la complejidad humana y su alteridad.

La motivación es el motor que permite al líder accionar y a los seguidores sentir la fuerza y el dinamismo para trabajar por unas acciones y propósitos o abstenerse de ellas. Para los estudiosos del comportamiento humano ha sido de interés investigar las motivaciones que mueven a una persona asumir el liderazgo, pues esta fuerza debe ser mayor a las dificultades y situaciones que tiene el líder en razón de sus responsabilidades y compromisos que adquiere consigo mismo y con otras personas.

Un motivo es una fuerza interna –un deseo o una necesidad- que excita al organismo y dirige la conducta hacia una meta. Todos los motivos se derivan de algún estímulo..... Cuando uno o varios estímulos dan lugar a un motivo, el resultado es un comportamiento encaminado a un objetivo. La emoción se refiere a un sentimiento como el temor, la alegría, la sorpresa o el enojo. Como los motivos, las emociones ponen en acción el comportamiento e influyen ¹⁶³

Según los estudiosos del tema, así como hay motivos que son activados por necesidades corporales, estímulos ambientales y sentimientos también hay motivos sociales para relacionarse con los demás. Con respecto a los primeros, estos le llevan al ser humano a buscar su satisfacción para su supervivencia. Los motivos sociales se refieren principalmente a tres como son: el motivo de logro, el motivo de afiliación, el motivo de poder.

Según David McClelland y John Atkinson¹⁶⁴, el motivo del logro hace referencia al impulso de superación y buen rendimiento en relación a un criterio de excelencia establecido. Es la necesidad de sobresalir, de superar obstáculos. Las tareas suponen un desafío y el terminar totalmente una tarea que significa éxito. La persona sabe que su rendimiento llevará a una evaluación favorable por lo que sentirá orgullo, pero también puede ser algo desfavorable que le provocará vergüenza por su fracaso. Dentro de su cotidianidad la persona tiende a realizar tareas desafiantes porque es donde mejor pueden probar sus habilidades y capacidades; Por lo general esto les implica persistencia y la preferencia a tareas innovadoras e independientes, rindiendo mejor cuando estas tareas tienen algún tipo de significado o incentivo personal. Las personas con baja necesidad de logro buscan ayuda ante tareas de un grado de dificultad que implica un esfuerzo superior.

¹⁶³ MORRIS, Op.cit., p. 432.

¹⁶⁴ REVEE, Op.cit., p. 271.

John Atkinson ¹⁶⁵ expresa como el motivo de afiliación, se refiere a que es una necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en las relaciones interpersonales. Lo plantean como miedo al rechazo personal. Es sentir la necesidad de estar con otros, especialmente en momentos de amenaza o peligro, no así cuando sienten vergüenza momentos en que la afiliación es evitada. Otros conceptos logrados por Mc Adams ¹⁶⁶, expresan una conceptualización más positiva de la necesidad de afiliación reflejando no en la necesidad de estar con otros, sino en la voluntad de vivir un intercambio cálido, íntimo y comunicativo con otra persona, grupo o el mundo en general. Las conductas que surgen por el motivo de afiliación es el desarrollo de las relaciones interpersonales en donde se propician intereses por conservar las amistades. Evitan el conflicto, no entrando en discusiones. Les preocupa más lo que los otros piensan de ellos. Las personas con alto motivo de afiliación se esfuerzan por desarrollar nuevas relaciones interpersonales y mantener las redes interpersonales existentes.

El motivo de poder se expresa como la necesidad de conquistar el reconocimiento de los demás o de influir en los individuos o grupos. “El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno.”¹⁶⁷ Es tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general. Winter ¹⁶⁸ mostró que las personas con alta necesidad de poder tienden a buscar el reconocimiento en grupos y encontrar una manera de hacerse visibles a los demás, en un esfuerzo aparente por lograr poder o influencia. De ahí que esta necesidad este asociada al liderazgo desde un paradigma tradicional y al ejercicios de roles de alta responsabilidad en las organizaciones.

Para algunos investigadores como House y Singh¹⁶⁹, su conclusión es que los líderes tienen un motivo de alto poder junto con una inhibición de sus impulsos y necesidades de baja afiliación o de aprobación de los demás. “De acuerdo con McClelland, las personas aprenden que el ejercicio del poder, o control, sobre los demás o sobre el ambiente es muy grato”¹⁷⁰

Para otros investigadores¹⁷¹, sin embargo, los motivos que mueven al líder a asumir estos retos no es el de poder sino el motivo de identidad afectiva que podría asumirse como el motivo del poder caracterizado por un deseo de control. El segundo motivo el instrumental que enfatiza los beneficios personales que se obtienen al ser líder. El tercero, el normativo social, es más desinteresado, enfatizando la obligación de guiar cuando se necesite y el honor y privilegio de ser líder.

¹⁶⁵ Ibid., p. 279.

¹⁶⁶ Ibid., p. 279.

¹⁶⁷ Ibid., p. 284.

¹⁶⁸ Ibid., p. 284.

¹⁶⁹ LANDY, Op.cit., p. 445.

¹⁷⁰ Ibid., p. 445.

¹⁷¹ Ibid., p. 446.

Por otra parte, y a sabiendas de que son los seguidores los que poseen al líder en su rol, pues lo que convierte a una persona en un líder es la disposición de los demás a seguirlo, entonces, el líder, debe tener en cuenta las motivaciones y necesidades que mueven la conducta de ellos. Más aún, las personas tienden a seguir a quienes piensan que les proporcionan los medios para lograr sus propios deseos, anhelos y necesidades. Estos dos factores son tan importantes para el liderazgo como lo son para la dirección.

La motivación también tiene que ver con las emociones del ser humano. Estos son dos aspectos de la vida psíquica muy importantes y estrechamente relacionadas. Ellas vigorizan la conducta humana. Las emociones son fenómenos multidimensionales con cuatro componentes interrelacionados como son: una sensación subjetiva, un patrón de actividad fisiológica, una función o meta y una expresión.

Al igual que las motivaciones, las emociones provocan y modelan la conducta. De acuerdo a Robert Plutchik¹⁷², se experimentan emociones que se pueden categorizar en ocho clasificaciones dadas en un lenguaje subjetivo (y en un lenguaje funcional) así: miedo (protección), sorpresa (orientación), tristeza (reintegración), repulsión (rechazo), ira (destrucción), anticipación (exploración), alegría (reproducción) y aceptación (afiliación) cuya finalidad es ayudar al ser humano a adaptarse al medio.

De acuerdo a Rika Zarai¹⁷³, la vida emocional en las personas juega un papel fundamental, y esta se manifiesta a través de la cólera, el miedo, la tristeza, el amor y la alegría con una gama de expresiones alrededor de las mismas. La cólera tiene la función de indicar a los demás los límites que no deben traspasar; el miedo advierte del peligro y permite protegerse, huir o combatir; La tristeza permite despedirse de algo; el amor acerca los afectos, favorece la creatividad y la acción. La alegría manifiesta un sentimiento de bienestar y de armonía.

Lo que el dirigente o el líder debe sacar de todo esto es que cada subordinado es un ser humano complejo capaz de reaccionar en forma diversa, y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo. La reestructuración subjetiva siempre tiene como propósito fundamental la integración de experiencias pasadas con las experiencias nuevas confirmando así la existencia del concepto evolutivo que de sí misma tiene una persona¹⁷⁴

Además, los líderes quizá no sólo respondan a las motivaciones de los subordinados sino que también la fomenten o limiten mediante la modificación del ambiente organizacional.

¹⁷² REVEE, Op.cit., p. 350.

¹⁷³ ZARAI, Rika. Las emociones que curan. Barcelona: Nueva Era, 1996. p. 23

¹⁷⁴ SCHEIN, Op.cit., p. 74.

El Gerente Social en su continuo contacto con las personas, vive relaciones interpersonales que están permeadas por el mundo emocional de las personas. Aprender a manejar el tono emocional para que se viva en armonía dentro de las relaciones hace parte de lo que el Gerente Social debe aprender a manejar en su liderazgo eficaz.

Para el profesional que quiera crecer en estas habilidades, es necesario no solo darse la oportunidad de descubrirse personalmente sino también descubrir el mundo de su interlocutor y saber que como ser humano tiene un complejo universo emocional, cognitivo y espiritual que lo lleva a ser único e irrepetible, con grandes potencialidades y posibilidades de ser co creador de cambios.

A MANERA DE CIERRE ...

En pleno siglo XXI, América Latina, es uno de los sectores mundiales que se encuentra marcadamente afligido por la pobreza y desigualdad social, pese al enorme desarrollo que se presenta en la época por los grandes avances tecnológicos, informáticos y científicos entre otros; este desarrollo, al parecer, es económico y no refleja para nada el desarrollo social, menos cuando a este tópico, se lo ha considerado erróneamente como un apéndice del anterior. De esta manera, las sociedades gozan de mayores riquezas económicas, en donde contrariamente hay más pobres e indigentes que ricos, pues la concentración de la riqueza está en un sector muy mínimo de la población.

Ya a finales del siglo XX se reportaban para América Latina, datos alarmantes de pobreza y de indigencia en la población, como lo que se manifiesta a continuación:

1.300 millones de personas carecen de lo más mínimo y viven en pobreza extrema con menos de un dólar de ingresos al día, 3.000 millones se hallan en pobreza, teniendo que subsistir con menos de dos dólares diarios, 1.300 millones de personas carecen de agua potable, 3.000 millones no tiene instalaciones sanitarias básicas y 2.000 millones no reciben electricidad.¹⁷⁵

Este fenómeno social, ha sido un tema de preocupación y de sumo interés, y por ello la ONU, ha planteado las metas del milenio con ocho objetivos principales como son: Erradicar la pobreza extrema y el hambre; lograr la enseñanza primaria universal; promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer; reducir la mortalidad infantil; mejorar la salud materna; combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; garantizar la sostenibilidad del medio ambiente y fomentar una asociación mundial para el desarrollo. Todos estos esfuerzos han contribuido a canalizar políticas, planes, programas y proyectos tendientes a mejorar la calidad de vida de los latinos. Sin embargo parece que todavía hay mucho que hacer, pues las cifras observadas a continuación demuestran un preocupante panorama social. En el 2006 un 37% de la población de la región (194 millones de personas) se hallaban en situación de pobres y un 13% de la población (71 millones de personas) en condiciones de pobreza extrema.¹⁷⁶

¹⁷⁵ KLIKSBERG, Bernardo. Capital social y cultura, claves esenciales de desarrollo. En: Revista de la CEPAL No. 69 (diciembre 1999); p. 86

¹⁷⁶ CECCHINI S. y UTHOFF A. Pobreza y empleo en América Latina: 1990 - 2005. En: Revista de la CEPAL No. 94 (Abril 2008); p. 44.

Estos fenómenos sociales, como la pobreza y la desigualdad socio-económica, en los cuales, hay una porción significativa de la población que no tiene ni siquiera las condiciones más mínimas para vivir, genera problemas de orden social como violencia, desplazamiento, desempleo, desnutrición, deserción escolar, enfermedades, muertes, etc. La situación es crítica y afecta a sectores más vulnerables por sus condiciones tanto históricas como sociales. Por eso, hoy en día, ya se puede acuñar el término citado por LICHA¹⁷⁷, referente a la “feminización” de la pobreza o la “infantilización” de la pobreza y ¡por que no la “geriatrización” del la pobreza!. Este panorama es un perfecto caldo de cultivo para la aparición de conflictos armados, deterioro de la convivencia pacífica, desestabilización de la vida política, entre otras.

Para América Latina y específicamente para Colombia, esta situación se constituye en uno de los principales retos que sigue enfrentando la política social y a los cuales no se ha logrado dar una respuesta satisfactoria.

Kliksberg¹⁷⁸, expresa que América Latina, tiene la necesidad de desarrollar capacidades gerenciales cuyo ejercicio permita la competitividad, la incorporación al mundo tecnológico internacional, enfrentar situaciones de escasez, ser capaz de lograr la integración regional, implementar una gerencia imaginativa, construir sociedades democráticas, tener procesos transparentes, permitir la participación ciudadana con la protección de sus derechos y en general, enfrentar la complejidad captando las circunstancias de la realidad.

Se necesitan Gerentes Sociales preparados para liderar los procesos de desarrollo social, quienes deben estar abiertos en sus mentes para captar la realidad con sus fenómenos circundantes los cuales cada día son más complejos. Esta gerencia implica, que el líder revise sus viejos esquemas tradicionales y no se quede en la formación académica de la que no se niega su importancia, para diseñar, organizar, planear, coordinar, controlar las políticas, los planes, programas y/o proyectos a nivel de educación, salud, vivienda, previsión social entre otras. Sin embargo, se necesita trascender de estas bases e ir más allá. Para que estas funciones adquieran vida y se pueda hacer realidad los sueños del Gerente Social y de la comunidad u organizaciones, se necesita un verdadero espíritu de liderazgo, el cual impulse desde el humanismo la confianza en que se pueden lograr las metas propuestas. Sin la capacidad del liderazgo, la gestión que realiza el Gerente Social corre el peligro de quedar en intención, o con poco impacto y en el peor de los casos, en letra muerta, a pesar de la capacidad que tenga el profesional dentro de su ejercicio. Se necesita vigor, entusiasmo, vitalidad, constancia, confianza, decisión para que los sueños del Gerente Social tengan eco en las demás personas y se pueda contagiar la visión que

¹⁷⁷ LICHA, Isabel. Gerencia Social en América Latina. Washington. D.C: BID, 2002. p. 9

¹⁷⁸ KLIKBERG, Bernardo. Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa. En: Revista de la CEPAL No.69 (diciembre 1999); p. 162.

se tiene de las cosas, haciendo realidad los beneficios para los sectores sociales en donde este trabaja. El Gerente Social, desde su liderazgo humanista, puede inspirar a sus seguidores, y lograr que ellos mismos sean capaces de desarrollar su propia visión por la cual luchan y se esfuerzan, motivándolos a la acción, la cual es diferente cuando es por vocación que cuando es por compromiso.

El Gerente Social, lidera procesos para que las políticas sociales sean encaminadas a la redistribución equitativa del gasto social y a rescatar el capital social: Este “puede ser visto como un fenómeno subjetivo, compuesto de valores y actitudes que influyen en la forma en que se relacionan las personas. Incluye la confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que ayudan a la gente a superar relaciones conflictivas y competitivas para establecer lazos de cooperación y ayuda mutua....tiene que ver con cohesión social e identificación con las formas de gobierno y con expresiones culturales y comportamientos sociales que hacen que la sociedad sea más cohesiva y represente más que una suma de individuos.”¹⁷⁹

El especialista, sabe que su función es conectar y aunar esfuerzos tanto del Estado como de la sociedad civil para construir políticas sociales que logren la inserción de las clases menos favorecidas, y se dé una correspondiente redistribución del gasto social en servicios sociales que beneficien su calidad de vida. Esto no es cuestión de liberar al Estado de sus responsabilidades, o de asumirlas como sociedad civil o como empresa privada. El desarrollo social es una cuestión que no excluye al Estado ni a la sociedad civil, sino más bien, que es una cuestión incluyente y de interés mutuo. “Contar con esta participación y desarrollar prácticas que cohesionen a las comunidades es un activo del que los individuos y grupos pobres podrán sacar provecho en el presente y el futuro. Por ello, promover dicha participación es un deber ineludible de las políticas sociales y debería constituir un punto de unión entre ellas.”¹⁸⁰

Su apertura, debe llevarlo a sumergirse en la realidad social, adquiriendo una visión de ella a través del contacto permanente con las personas, quienes a través de sus diálogos reflejan lo que viven y lo que sienten. La gerencia social, no se la puede concebir solo como un simple ejercicio hecho desde un escritorio, puesto que las estrategias más adecuadas, se las conseguirá desde un liderazgo participativo en el cual se permita la acción directa de la sociedad.

El Gerente Social, vive su liderazgo trabajando en red con otros sectores y además valora la interdisciplinariedad, pues sabe el valor que tienen los aportes que se dan desde los

¹⁷⁹ KLIKSBURG, Bernardo. Capital social y cultura, claves esenciales de desarrollo. Op.cit., p. 87

¹⁸⁰ LICHA, I. Op.cit., p.36.

diferentes campos del conocimiento, como aportes a la complejidad social. Además el Gerente Social, lidera sirviéndose de otras habilidades gerenciales tales como la comunicación, la gestión, el compromiso, que entre otras, son herramientas para trabajar articuladamente.

En las comunidades, se busca la activación de los mecanismos participativos, democráticos y consensuales en los grupos y las sociedades civiles. Sin este liderazgo, sería difícil el avivar procesos donde las mismas personas se apersonen de sus realidades y confíen en que pueden lograr vidas más dignas.

El Gerente Social, tiene conciencia de que al trabajar con la población vulnerable y especialmente con los pobres, ellos cargan no solo con sus dificultades socio económicas sino también que tienen peyorativos culturales, como lo expresa Weinstein¹⁸¹: el pobre está asociado con el miserable que inspira piedad o con el antisocial que inspiran miedo. En este sentido “las políticas sociales debería tener como objetivo importante la reversión de este proceso y la elevación de la autoestima colectiva y personal de las poblaciones desfavorecidas. Una autoestima fortalecida puede ser un potente motor de construcción y creatividad. La mediación imprescindible es la cultura.”¹⁸²

Concepciones erróneas como éstas, tienen el peligro de tapar las potencialidades con las que verdaderamente cuenta este sector de la población, el cual es poseedor de una cultura, unas tradiciones, con las que se debe contar para trabajar y fortalecer estos tejidos sociales a partir de la participación y democratización de los procesos. El liderazgo del Gerente Social, humaniza los procesos de las políticas, que inciden directamente con los aspectos laborales, familiares, educativos, religiosos, etc., siempre, teniendo como norte la dignidad del ser humano.

El especialista que lidera procesos sociales, respeta el amplio bagaje cultural y la tradición de las comunidades, pues ellas no podrán tener riquezas económicas, pero, sí tienen riquezas culturales y tradiciones. De esta manera, si se parte desde sus propios valores, será viable fortalecer el tejido social y rescatar la organización, la cooperación, el trabajo comunal y la solidaridad. Estas formas de organización comunitaria, son propias de algunos sectores comunales, como por ejemplo las que practican las mingas.

¹⁸¹ Ibid., p. 35.

¹⁸² KLIKSBURG, Bernardo. Capital social y cultura, claves esenciales de desarrollo. Op.cit., p. 98.

En la lucha contra la pobreza la cultura aparece como un elemento clave. Como lo destaca la UNESCO... “Para los pobres los valores propios son frecuentemente lo único que pueden afirmar”. Los grupos desfavorecidos, tienen valores que les dan identidad. El irrespeto a estos grupos y su marginación pueden ser totalmente lesivos a su identidad y bloquear las mejores propuestas productivas. Por el contrario, su potenciación y afirmación pueden desencadenar enormes energías creativas.¹⁸³

Por eso, el Gerente Social que quiere ser un líder adecuado para esta sociedad, tiene que ser un aprendiz, más aún, cuando la complejidad y la prisa con la que ocurren los fenómenos sociales, dan un factor muy alto de incertidumbre, lo cual, exige un cambio en la mirada social. Entre otras, el especialista, necesita aprender a manejar los nuevos paradigmas del pensamiento sistémico, con lo cual sus diseños, planeaciones y propuestas tendrán una aproximación paulatina a ser interpretados desde la totalidad, desde la circularidad y desde la complejidad. Esto, le puede dar luces para manejar sus proyecciones de manera más integral y responsable, comprendiendo que todo está conectado y que todo lo que se realice en el hoy tiene repercusiones en el mañana y que el hoy a la vez es una consecuencia de cómo se pensó y se visualizó en el ayer. “La gravedad de los problemas de nuestras sociedades y el carácter totalmente estratégico del recurso gerencial para los esfuerzos por superarlas y avanzar hacia la conformación de sociedades plenamente democráticas, equitativas, productivas, tecnológicamente avanzadas, que hayan erradicado la pobreza, convierte a la cuestión del cambio en gerencia en un problema nacional fundamental”¹⁸⁴

Este líder, lleva a que su presencia logre cambios de visión en las personas que lo rodean, porque aprenden de su estilo de vida a ser emprendedor y constructor de sueños y a no dejarse sumir en realidades con visiones negativas que lo estancan o lo alienan. El liderazgo del Gerente Social, ayuda a que las personas despierten conciencia y activen sus recursos psicológicos y espirituales para saber que su destino es la felicidad y que merecen obtener y vivir con calidad de vida. Puede ser que sus paradigmas sean revolucionarios, sin embargo el Gerente Social cuando lidera estos procesos sabe que tiene que respetar a las personas y no forzarlas a cambios que no están dispuestos a asumir más que por compromiso. El liderazgo del especialista, impulsa a descubrir en las personas sus verdaderas motivaciones y los anima a que con su vida mejoren la de los demás. A su vez, les enseña a valorar sus intereses genuinos y a esforzarse por conseguir ser mayordomos de sus propias visiones, las cuales a través de mecanismos de comunicación las comparten con los otros, para ir construyendo sueños comunes. Cuando el Gerente Social está en el camino de aprender esta capacidad de liderazgo, será más fácil conseguir la inspiración de sus seguidores, el manejo de motivaciones y necesidades de las personas para tener intervenciones más trascendentes.

¹⁸³ Ibid., p. 90

¹⁸⁴ KLISKSBERG, B. Las perspectivas de la Gerencia Empresarial en los años noventa. Op.cit., p.163.

El liderazgo del Gerente Social, es muy importante, aunque no sea popular para el mundo que le rodea, especialmente, cuando existe la presencia de la burocratización, los convencionalismos, el clientelismo, los intereses privados, que son factores presentes aún en la sociedad, siendo amenazantes para el bienestar social. Este liderazgo, requiere estar fundamentado en valores universales de la honradez, la justicia, la transparencia, la lealtad, el compromiso, para manejar los procesos sociales con ética y devolviendo la confianza a los sectores más perjudicados de la sociedad quienes han sido los precipitantes de los síntomas de la estructura social.

El liderazgo del especialista, no puede perder de vista que el desarrollo social debe estar anclado a lo económico, destruyendo la falsa creencia que el apogeo o la inversión económica garantizará el bienestar social. Se necesita mucho más que capital económico, y aunque este es un factor fundamental no es el único. Aquí, es muy importante la capacidad de planear estrategias con visión de futuro. Las estrategias pueden ser vistas desde la productividad y el mercadeo social, pues se necesitan proyectos viables, sostenibles, eficientes y controlables.

Esta habilidad gerencial, debe manejarse como un arte, el cual se va desarrollando procesualmente y en la medida en que se aprenda a manejar ciertas competencias profesionales y relacionales para trabajar con los demás. Este aprendizaje, exige apertura y disposición personal para observar y ser observado, para confrontar y ser confrontado en sus creencias y paradigmas que lo llevan a comportarse de una manera específica. El Gerente Social, en el proceso de convertirse en líder, no solo tiene la oportunidad de vivir procesos reflexivos y confrontativos consigo mismo y con los demás, sino de trascender y ser parte de un mundo que se construye y se vive de acuerdo a lo que sus pobladores buscan y proponen. Para el Gerente Social, es muy importante prepararse en el manejo de competencias comunicativas, para ser un verdadero escucha y así permitir procesos de crecimiento y desarrollo personal en los demás. Por otra parte, el líder en este campo, ha de aprender a manejar las relaciones interpersonales con la gama de circunstancias propias de las interrelaciones que surgen, ya que el manejo de los conflictos van a estar presentes en ellas. Y por supuesto la continua capacitación en técnicas de planeación estratégica, manejo de escenarios, marco lógico, evaluación de proyectos, diagnósticos, entre otros.

Los conocimientos, son un tesoro que ayudan a los seres humanos a ser mejores personas. Se espera que estos aportes, no solo sean parte al conocimiento del Gerente Social, sino, un motivador de la búsqueda de sí mismo, para ser un líder con calidad humana, que contribuya a construir una sociedad más digna y más humana.

BIBLIOGRAFÍA:

BANGUERO, Harold. Prospectiva y Planeamiento Estratégico. Un enfoque aplicado. Unidad de Artes Gráficas Facultad Universidad del Valle. Santiago de Cali, junio del 2001.

BONILLA, Elssy. Desafíos de la gerencial social. En: Revista Portafolios. (7 de marzo de 1999)

CARDONA LABARGA, José María y otros. Liderazgo y gestión por 8 hábitos. España: Editorial Díaz de Santos, 2006.

CEBERIO, Marcelo y WATZLAWICK, Paul. La construcción del univeso. Barcelona: Editorial Herder, 1998.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO UTHEA. México: Hispano americana, Tomo V, 1951.

_____. _____, Tomo VII, 1952

D' SOUZA, Anthony. Descubre tu liderazgo. Bogotá: Paulinas, 1998.

ESQUIVEL CORELLA, Freddy. Gerencia Social: un análisis crítico desde el Trabajo Social. Buenos Aires: Espacio, 2005

EXPERIENCIAS DE GESTION A NIVEL MUNICIPAL, REGIONAL Y NACIONAL. Memorias del Taller-Seminario sobre Gerencia Social. Medellín: Octubre 1,2 de 1998.

GORDON, Thomas. Líderes eficaz y técnicamente preparados. México: Diana, 1980.

KLIKSBERG, Bernardo. Cómo enfrentar la pobreza en América Latina. Argentina: Latinoamericano, 1989.

KLIKSBERG, Bernardo. Hacia un nuevo modelo de gestión social. Caracas: El universal, 1997.

KOONTZ, Harold. Administración, una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

KOTTER, John P. El líder del cambio. México: Editorial Ingramex, 1997.

KOTTER, John P. Una fuerza para el cambio. Madrid: Diaz de Santos. 1992.

LANDY, Frank J y CONTE, Jeffrey M..Psicología Industrial. México: Mc Graw Hill, 2006

- LICHA, Isabel. Gerencia Social en América Latina. Washington. D.C: BID, 2002.
- LISIO Basciani y DONATO, Sergio. Los principios de liderazgo en el mensaje de los grandes maestros. México: Editorial Trillas, 2002.
- MADRIGAL TORRES, Berta. Habilidades Gerenciales. México: McGraw Hill, 2002.
- MORRIS, Charlie. Psicología un nuevo enfoque. México: I.S.B.N, 1992. p. 478.
- MUNICH, Lourdes. Liderazgo y dirección. México: Trillas, 2005
- NARANJO P, Sergio. Gerencia Social: Hacia un nuevo modelo de gestión social. Medellín, 1997. p. 16.
- NÚÑEZ Antonio y otros. El Libro de las Habilidades Directivas. Editorial Díaz de Santos S.A, 2006.
- PANTOJA, María y RODRÍGUEZ, J. Relación entre gerencia social y planeación estratégica: Pasto, 2007. Trabajo de grado (Gerente Social). Universidad de Nariño. CEILAT.
- REINA DE ZULUAGA, Julia. Gerencia Social: Nuevo paradigma en la formación profesional. Medellín: Universidad de Antioquia, 1997
- REVÉ Johnmarshall. Motivación y emoción. Ed McGraw Hill, España, 1995, 495
- O.N.U. REVISTA DE LA CEPAL, No. 69 (diciembre 1999).
- _____, _____, No. 86 (agosto 2005)
- _____, _____, No. 94 (abril 2008)
- REVISTA OBSERVAR. Medellín: Comfama, No. 18, (Abril, 2008)
- REVISTA UNIVERSIDAD EAFIT, No. 143, (2006).
- _____, No. 96. (oct., nov., dic., 1994)
- RIOS GONZALES, José Antonio. Orientación y terapia familiar. Madrid: Instituto de ciencias para el hombre. 1984.
- SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México: Hispanoamericana S.A, 1982.
- SILICEO, Aguilar. Líderes para el siglo XXI. Ed. Mc Graw Hill, México, 1997

SORIA, Víctor M. Relaciones humanas teorías y casos. México: Editorial Limusa, 1990.

TORRES ORTIZ, Jaime Andrés. Liderazgo y fortalecimiento empresarial. Editorial CIPADE. Bogotá, 2004.

VALDAÑO Jorge. y otros. Liderazgo. Bogotá: Aguilar; 2005.

ZARAI, Rika. Las emociones que curan. Barcelona: Nueva Era, 1996.

http://www.degerencia.com/tema/habilidades_gerenciales

<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST180.htm>

<http://temasgerenciales.wordpress.com/2008/01/24/liderazgo-social>

http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales

<http://www.universidadperu.com/maslow-y-su-teoria-de-las-necesidades-humanas-blog.php>