

El concepto de liderazgo en la historia ante la administración sistémica (The concept of leadership in history before systemic administration)

ⁱ Martín P. Pantoja Aguilar

ⁱⁱ Fernando Manuel Suárez Durán

Abstract. In this article a literature review on the topic of leadership is presented, including the historical background of the term and how it has changed depending on the paradigm that dominated in every period of time. An analysis of the types of leadership under a systemic administration and the type of challenges faced by the leader is conducted. Similarly, two main subjects are analyzed, the first deals with the types of leadership that exist, and the second deals on the characteristics of leaders, the above based on the viewpoint of different authors. With the information obtained a table was created. It shows the relationship between the two subjects, in which for each type of leader, leadership characteristics are listed. As a result, the main features are identified by the authors and considered relevant and essential for a leader.

Key words: administration, characteristics, leadership, systemic.

JEL: M100, M540.

Resumen. En el presente artículo se hace una revisión documental sobre el tema del liderazgo mencionando los antecedentes históricos del término y cómo ha ido cambiando éste dependiendo del paradigma que dominaba en cada época. Se incluye un análisis de los tipos de liderazgo ante la administración sistémica y los retos que el líder debe enfrentar con esta visión en mente. Del mismo modo se analizan de manera conjunta dos temas esenciales, el primero versa sobre los tipos de liderazgo que existen, y el segundo sobre las características de los líderes, lo anterior desde el punto de vista de diferentes autores. Con la información obtenida se creó una tabla, la cual muestra la relación entre los dos temas, donde para cada tipo de liderazgo se listan las características del líder. Como resultado se pueden identificar las principales características coincidentes que los autores atribuyen de relevancia y esenciales para un líder.

Palabras clave: administración, características, liderazgo, sistémico.

ⁱ Universidad de Guanajuato Universidad de Guanajuato – Campus Guanajuato – División de Ciencias Económico Administrativas, Fraccionamiento 1; Col. El Establo S/N; C.P. 36250, Gto. México. pantojam@ugtomx.onmicrosoft.com

ⁱⁱ Universidad de Guanajuato Universidad de Guanajuato – Campus Guanajuato – División de Ciencias Económico Administrativas, Fraccionamiento 1; Col. El Establo S/N; C.P. 36250, Gto. México.

Introducción

De acuerdo con Kendall & Kendall (2005): “Las organizaciones se consideran sistemas diseñados para cumplir metas y objetivos predeterminados con la intervención de la gente y otros recursos de que disponen” (p.27). La labor de orientación hacia la creatividad, motivación y gestión del cambio siempre es necesaria de manera formal o informal en toda organización sistémica y, es alguno de sus miembros el que toma de manera consciente o inconsciente el papel de líder.

Las organizaciones sistémicas necesitan a los líderes que guíen a sus miembros hacia la innovación y los líderes necesitan de una organización con tal enfoque que logre su mayor desarrollo. Una organización sin liderazgo que no utilice la planeación como herramienta interactiva está destinada a no renovarse y, por lo tanto, la innovación no será parte de su agenda, generando que su competitividad se reduzca a medida que el medio ambiente avance de manera acelerada. El líder debe generar en la empresa la elaboración de un futuro para la organización y de los medios que pueden hacer posible alcanzarlo, esto es, ejercer control sobre el futuro (Ackoff, 2012). Por ello, es evidente que ante la nueva realidad global cambiante hay una gran necesidad de líderes efectivos que planeen de manera interactiva con el entorno para lograr el desarrollo e innovación de las organizaciones sistémicas que dirigen.

El objetivo del presente artículo es revisar los diversos enfoques de liderazgo, los procesos de toma de decisión y las características de los líderes descritos por los diversos autores para ubicarlas en el ámbito de las organizaciones empresariales y contextualizarlas con un enfoque sistémico. Esto con el propósito de responder al cuestionamiento sobre cuáles son los enfoques de liderazgo más adecuados para las organizaciones empresariales con enfoque sistémico.

Evolución histórica del concepto y el enfoque de liderazgo

A lo largo de la historia, la definición de liderazgo ha tenido diversas acepciones generadas por nuevos enfoques y avances en la comprensión del tema. “Las definiciones tienden a reflejar la manera en que ha sido abordado el concepto y el contexto en que éste ha sido estudiado y por lo tanto, las definiciones varían en su énfasis considerando al liderazgo como algo individual (basado en autoridad o influencia) o como algo más genérico (como un proceso grupal)” (Clark & Murray, 2012, p.4). Agregando sobre el concepto de liderazgo, Ganga & Navarrete (2013)

mencionan que “si nos acercamos al concepto desde el latín, se sabe que su génesis se encuentra en la palabra *lis-litis* significa: querrela, disputa, pleito o proceso. Esto implica reconocer que el líder es un ser activo que asume posturas entre sus pares y para ello, requiere de capacidades o competencias especiales, que le permitan enfrentar adecuadamente los diversos conflictos, disputas o procesos” (p.54).

Desde el inicio de la humanidad y hasta hoy, han habido diversos procesos de evolución del concepto de líder y del ejercicio de liderazgo; como señalaba Mumford ya desde 1906, el hombre ha pasado por etapas de liderazgo. “La evolución del liderazgo se determinó desde el quehacer de los grandes líderes que registran algunos momentos de la historia, quienes dirigieron los esfuerzos de otros hombres, administraron países, planearon y organizaron exploraciones, encabezaron y controlaron guerras, entre otros” (Estrada, 2007, p.343).

Según Ruiz (2014) “El concepto de liderazgo se remonta al siglo XIX, cuando se le asocia con la herencia y la genialidad. (p.e. Carlyle, (1841); Galton, (1869); Bowden, (1926) mencionado por García, 2009, p. 5). Esta forma de ver el liderazgo se basa en los atributos del líder y lo convierte en parte central del desarrollo de la organización, pero en definitiva no centra su efectividad en los valores del líder. En el siglo XX y principios del XXI surgen diversas corrientes que en opinión de Rost (citado por Hay & Hodgkinson, 2005), aunque existe mucha literatura sobre liderazgo, esta es frecuentemente contradictoria, confusa y carece de cohesión. Parry & Bryman (2006) toman en cuenta esta realidad y proponen una clasificación de las teorías del liderazgo surgidas a partir del siglo XX en cinco etapas cronológicas. Estas etapas, más que rechazar los postulados de las teorías de la etapa que les antecede, retoman lo estudiado y proponen un cambio de énfasis en el elemento central. Las cinco etapas son las siguientes:

- 1. Etapa de las Teorías de los Rasgos.** Estas teorías se originan a principios del siglo XX, se enfocan en el estudio de la personalidad humana y están interesadas en la medición de rasgos y patrones de conducta tales como el comportamiento, el pensamiento y la emoción. Parten del supuesto de que los rasgos son relativamente estables en el tiempo y que difieren entre los individuos. Se busca determinar las cualidades y características personales de los líderes. Es el tradicional enfoque que reza: *los líderes nacen, no se hacen*. Estas teorías dejaron de ser atractivas a partir de la década de los 40 del siglo XX.

Esta teoría presenta un enfoque de liderazgo que favorecía a las organizaciones empresariales muy estructuradas y con una gran dependencia del líder.

2. **Etapas de las Teorías del Estilo.** Teorías vigentes desde finales de los años 40 y hasta finales de los años 60 del siglo XX. El enfoque de las teorías de los rasgos dio un giro hacia un enfoque sobre los estilos de liderazgo, es decir, sobre el comportamiento de los líderes. Este enfoque generó una nueva tendencia al entrenamiento por encima de la búsqueda y selección de líderes. Es decir, la conducta puede ser modificada, por ello se privilegiaba desarrollar líderes en la organización. Incluso se definieron en varios estudios las principales conductas que formaban el mejor estilo de liderazgo. Las organizaciones empresariales que privilegian estas teorías son organizaciones muy estructuradas y con un nivel limitado de delegación de autoridad. Sin embargo, a finales de los 60 estas teorías fueron desplazadas por nuevos enfoques orientados a la contingencia en el liderazgo.
3. **Etapas de las Teorías de Contingencia.** Esta etapa tuvo vigencia desde finales de los años 60 y hasta principios de los años 80 del siglo XX. Estuvo representada por teorías del liderazgo que basaban su tesis en la centralidad de los factores situacionales que influyen en la efectividad del liderazgo en la organización. Incluso algunos teóricos desarrollaron instrumentos para medir la efectividad del liderazgo basado en las relaciones con subordinados y dieron realce a los factores psicológicos más que a los sociales. Las organizaciones empresariales que practican este enfoque teórico requieren ser muy flexibles para cambiar su ambiente y adaptarse al líder, lo cual no es muy compatible con el enfoque sistémico de la administración. Surgieron enfoques que propusieron cambiar la situación laboral a los líderes para mejorar la efectividad de la organización. Su principal representante fue Fiedler y su enfoque situacional, el cual ha causado una gran controversia entre los teóricos del liderazgo aún en nuestros días.
4. **Etapas de las Teorías del Nuevo Liderazgo.** A principios de los años 80 del siglo XX surgieron las teorías basadas en lo que se ha denominado el nuevo liderazgo, mismas que permanecieron hasta finales de los años 90. Las nuevas teorías de liderazgo propusieron tesis comunes pero con términos diferentes. Todas ellas basan sus tesis

en el líder que define a la organización a través de su propia visión y que lo conceptualiza a través de la misión y valores de la organización. Define como factor central a los líderes como administradores de significados más que personas que ejercen su influencia sobre los demás. Entre ellas se encuentran el liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo visionario; incluso, se genera un enfoque de regreso a la denominación simple de liderazgo. Este es un enfoque teórico que se adapta con facilidad a las organizaciones empresariales que deciden establecer una administración sistémica debido a que el enfoque de sus líderes es orientado a desarrollar al personal en lugar de dirigirlo, aunque carece del elemento de distribución del liderazgo y de la responsabilidad compartida.

En el liderazgo transaccional se realiza un intercambio entre el líder y sus seguidores. Está basado en la fórmula estímulo recompensa y se limita por los alcances del contrato implícito entre ambas partes. Su principal limitación es que no existe el enlace entre líder y subordinados para la búsqueda de un fin superior.

El liderazgo transformacional, a diferencia del anterior, busca elevar las aspiraciones de los seguidores de tal manera que las aspiraciones del líder se funden con las de los seguidores y todas se dirijan hacia la consecución de un fin superior. Los jefes y ejecutivos son visualizados como líderes más que administradores. En este rol ejercido es central el hecho de que el líder integra a los seguidores a través de la visión y su difusión para que sea relevante y entendible a todos los miembros de la organización.

El liderazgo carismático ha sido mayormente enfocado al liderazgo ejercido en los ámbitos comunitarios o políticos. Algunos estudios han sido enfocados a las organizaciones a través de enfoques de análisis de conducta, atribución y autoconcepto del seguidor. En ellos se describe al líder como alguien que sabe reforzar la autoestima, el autoconcepto de sus seguidores y logra su identificación con los valores del líder.

El liderazgo visionario se enfoca en la capacidad de un líder como administrador de significados para ubicar como pivote central el papel de la visión en el proceso de la organización.

5. **Etapa de las Teorías Post-Carismáticas y Post-Transformacionales.** Surgen a finales de los años 90 del siglo XX tomando en cuenta

que las teorías transformacionales y carismáticas eran constructos de los años finales del siglo XX, y que la tecnología y la ortodoxia administrativa de la época proponía la existencia de líderes heroicos que se esperaba transformaran a la organización y junto con ella, las percepciones y aspiraciones de los integrantes de la misma. Por ello, el enfoque post-carismático y post-transformacional se ha centrado en un liderazgo efectivamente compartido en los equipos que integran un sistema que ha aprendido a aprender de su experiencia y del error. Este liderazgo tiene más apertura al reto constante y a la verificación de su efectividad, tal cual son los planteamientos centrales de una organización empresarial sistémica. Las organizaciones empresariales requieren de este nuevo enfoque de liderazgo que comparta la autoridad y que desarrolle el aprendizaje empresarial a través de los equipos con liderazgo y responsabilidad compartidos.

De acuerdo con Hay & Hodgkinson (2006), esta tendencia ha sido difundida a tal grado que resulta importante resaltar el alcance que las teorías post-carismáticas y post-transformacionales han generado por sobre las denominadas teorías del nuevo liderazgo al proveer de una perspectiva alternativa que pueda dar respuesta al pensamiento sistémico vigente de control en las organizaciones.

Los tipos de liderazgo en la administración sistémica

“El liderazgo sistémico se fundamenta, en la integración, en la comunicación, en el conocimiento y la aplicación de elementos compartidos por todos, es la cualidad de influenciar en los grupos sociales, a través de la visión común, motivación, aprendizaje, comunicación, para lograr los objetivos trazados por todos los que conforman la organización” (Medina, Nava & Bong, 2010, p.137).

El enfoque administrativo que adopta una organización requiere de tipos de liderazgo que sean congruentes y que orienten los esfuerzos de la organización hacia los fines planeados. En el caso de la administración sistémica, el estilo de liderazgo es definitivo para hacer funcionar la estructura y la toma de decisiones con base en los subsistemas creados y las características necesarias para su buen desempeño. En la Tabla 1 se muestra la propuesta de Zenger et al. (1994) sobre la clasificación de los tipos de liderazgo y la forma en que se relacionan con los modelos de toma de decisiones, identificando con ello cómo puede

cómo puede influir un líder y su estilo al establecimiento de un determinado tipo de administración empresarial.

En el **liderazgo de supervisión** se mantiene un enfoque mecanicista bajo el modelo determinista de administración en el que se dirige al personal de manera directa, se le explican las decisiones tomadas, se administra en la base de uno a uno, se contienen los conflictos surgidos y se reacciona ante el cambio ocurrido. Este tipo de liderazgo es el más alejado de una administración sistémica empresarial por su alta dependencia en la corrección y no en la planeación.

En el **liderazgo participativo** se da un mayor enfoque organicista o animado en el que a pesar de fomentar la coordinación de esfuerzos del grupo e involucrar a las personas, no se delega totalmente la confianza en las personas al limitarlas a realizar aportaciones para la toma de decisiones en el nivel directivo, se fomenta el desempeño individual, se resuelven los conflictos y se implementan los cambios acordados a nivel central. Este tipo de liderazgo favorece de mejor manera la administración sistémica empresarial pero se ve limitado debido a que ésta última requiere como base la delegación total.

Tabla 1. *Los tipos de liderazgo y la toma de decisiones*

Tipos de liderazgo (Zenger et al., 1994)	Toma de decisiones Vroom-Yetton-Jago (Certo,2001)
Supervisión: <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque mecanicista • Decisiones a nivel directivo • Reacción ante el cambio • Contención de conflictos 	Primer nivel (Autoritario): <ul style="list-style-type: none"> • Líder utiliza información disponible • Líder toma decisión sin consultar Segundo nivel (Autoritario): <ul style="list-style-type: none"> • Líder obtiene información de subordinados • Líder toma decisión sin consultar
Participativo: <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque organicista • Aportación subordinados • Decisiones a nivel directivo • Desempeño individual • Resolución de conflictos 	Tercer nivel (Consultivo): <ul style="list-style-type: none"> • Líder obtiene información y opinión de subordinados de manera individual • Líder toma decisión solo Cuarto nivel (Consultivo): <ul style="list-style-type: none"> • Líder obtiene información y opinión de subordinados de manera grupal • Líder toma decisión solo
De equipo: <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque social-sistémico • Trabajo en equipo • Decisiones en unidades • Anticipación e influencia al cambio 	Quinto nivel (Participativo): <ul style="list-style-type: none"> • El equipo analiza el problema • El equipo toma la decisión

Fuente: Elaboración propia.

En el **liderazgo de equipo** se adopta un enfoque social-sistémico que permite crear confianza e inspirar el trabajo en equipo, facilita y apoya las decisiones de las unidades, expande la capacidad de las mismas, crea identidad, aprovecha al máximo las diferencias del equipo y se anticipa al cambio e influye en él. Esta visión de planeación interactiva y de total delegación es la que mejor favorece al establecimiento de una administración sistémica empresarial.

La administración sistémica requiere de un liderazgo de equipo que haga efectiva la participación y el compromiso de los empleados partiendo de una estructura horizontal que promueva la toma de decisiones a todos los niveles bajo los principios de delegación y confianza.

“Entre las ventajas de la delegación pueden contarse: aumento de la confianza del empleado, mejora en la participación e interés del subordinado; más tiempo libre para que el supervisor realice las tareas, y cuando la organización crece, ayuda a los subordinados para realizar las tareas que el gerente simplemente no tendría tiempo para hacer” (Certo, 2001, p.246). Todo esto es posible con el fomento de los equipos auto-dirigidos “en los cuales se capacita a los empleados para que hagan todos o la mayoría de los trabajos de su unidad, no tienen supervisión inmediata y toman las decisiones que anteriormente tomaban los supervisores de primera línea” (Bateman & Snell, 2009, p.310).

En cuanto a la toma de decisiones Certo (2001) cita el modelo que desarrollaron Vroom-Yetton-Jago (VYJ) estableciendo cinco estilos o modos en que los administradores líderes toman las decisiones. Para ello se establecen cinco niveles de toma de decisiones generada por el líder ubicando un estilo propio. En el estilo autoritario del líder se ubican los dos primeros niveles.

En el *primer nivel* están los líderes que utilizan la información que tienen a la mano y toman la decisión solos sin consultar a ningún subordinado. En el *segundo nivel* están los líderes que obtienen la información de los subordinados pero toman la decisión solos.

Estos dos estilos se relacionan de manera directa con el liderazgo de supervisión, el cual carece de la falta de delegación de autoridad a los subordinados y de la toma de decisiones grupal. En la administración sistémica empresarial estos enfoques de liderazgo y toma de decisiones son los menos compatibles. En el estilo consultivo del líder se encuentran los siguientes dos niveles: el *tercer nivel* representa al líder que no sólo obtiene información sino que obtiene opiniones de un grupo selecto de subordinados pero lo hace de manera individual y no los involucra en la toma de decisión final.

En el *cuarto nivel* se ubica al líder que comparte con un grupo selecto de subordinados la problemática y les solicita como grupo sus opiniones y propuestas, pero al final no los involucra en la toma de decisión final. El liderazgo participativo utiliza estos dos niveles de toma de decisiones, y aunque es un poco más abierto a la participación grupal en la retroalimentación, carece aún de la delegación para la toma de decisiones grupal. Estos enfoques de liderazgo y toma de decisiones son más orgánicos y pueden sentar la base para comenzar a desarrollar una administración sistémica empresarial, pero requieren la madurez del líder para continuar el camino de la delegación de autoridad.

Por último, en el estilo participativo del líder se ubica el último y *quinto nivel*, en el cual, el líder, junto con los subordinados, se reúnen como grupo para discutir el problema y tomar una decisión. El liderazgo de equipo y el nivel participativo en la toma de decisiones son los enfoques ideales a aplicar en la administración sistémica dada la total delegación del líder hacia sus subordinados de la autoridad y la responsabilidad necesarias para la toma de decisiones en las organizaciones empresariales.

En la tendencia actual de los estudios de liderazgo existe como variable de consenso el reconocer que “los líderes exitosos tienen que cambiar su estilo cuando encuentran situaciones diferentes” (Certo, 2001, p.339). Menciona Senge (citado por Ferrer & Pelekais, 2004) que “el liderazgo de las organizaciones requiere de una visión diferente, no tradicional, apuntando al cambio, es decir, lo fundamental en la nueva concepción es el constante aprendizaje de todos sus miembros. Esto significa que a partir del aprendizaje se siente la necesidad de construir algo nuevo cada vez, y no el aprender para resolver problemas” (p. 5).

Ferrer, Colmenares & Clemenza (2010) definen a los líderes eficaces como “formadores que dirigen sus esfuerzos mediante el apoyo, la sensibilidad, la vocación de servicio y el otorgamiento de facultades y poder otorgado por la comunidad de interés a través de la transparencia organizativa” (p. 645).

Los retos del líder ante la administración sistémica

La teoría de los sistemas y la dinámica de sistemas fue desarrollado en la segunda parte del siglo XX por autores como Jay Forrester y J. Sterman quienes aportaron a la teoría de los sistemas los primeros modelos de simulación basados en procesos, o circuitos, de retroalimentación (Casanova et al., 2016). “La teoría moderna

de sistemas se desarrolló gracias a Ludwing von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente; todos los sistemas están integrados en unidades relativamente interdependientes” (Hernández, 2008, p.63).

Este pensamiento fue adoptado en el ámbito organizacional por lo que el diseño de una administración sistémica debe considerar las demandas actuales de un mundo cambiante y su característica principal debe ser la transformación constante derivada de los cambios internos o externos (adaptación) y el autoaprendizaje (aprendiendo a aprender) que le permita dar respuesta interactiva a los retos que se le presenten, de manera que se reconozca como un sistema intencionado con posibilidades de desarrollo. Majluf (2011) resume de manera concreta el concepto de administración sistémica cuando se refiere a la organización moderna, la de hoy, y afirma que “en una economía del conocimiento, es una organización que aprende. Su foco de atención no está en hacer las cosas más eficientes que su competencia sino en aprender más rápido” (p. 110). Ackoff (2012) propone un diseño de administración basado en el enfoque sistémico y describe las principales características que lo integran:

- Autonomía (aprender a aprender y capacidad de adaptación).
- Reconoce la interacción de la organización misma, sus unidades y el entorno.
- Se integra por cuatro subsistemas: 1) Diagnóstico y prescripción. 2) Toma de decisiones. 3) Mejoramiento y mantenimiento del desempeño. 4) El subsistema de Información.
- Se identifican desviaciones, amenazas y oportunidades, síntomas y pre síntomas.
- Diseño de diversas unidades que requieren instancias de coordinación e integración.
- Coordinación e integración a través de consejos para tomar decisiones.
- Los consejos se forman con responsables de diagnóstico y prescripción de la unidad, del nivel superior y del nivel inferior.
- Los consejos reciben copias de los diversos reportes.
- Los consejos toman parte en decisiones y consideran impactos en todos los niveles.

Los retos que enfrenta el líder para responder de manera efectiva ante el modelo actual de administración sistémica son de diversa índole. Resultado de las prácticas pasadas, el líder actual se enfrenta al problema de evitar convertirse

en un líder autocrático que busca el beneficio personal, derivado de la estructura y enfoque al que estaba acostumbrado. Sobre este reto, afirma Casse (2007) que las personas buscan su seguridad, y por ello la estructura favorece el que se *alineen* con las instrucciones de sus líderes sin cuestionar el apego a la misión y visión de la organización. Esto genera que se sigan los intereses del líder que, aunque no son los de la organización, sí favorecen el reconocimiento de los seguidores que actúan en favor del líder.

Otro reto importante es el saber liderar a gente brillante y para ello es necesario ganar su confianza y su respeto. Ya que “tal como han aprendido muchos líderes de personas extremadamente inteligentes y creativas, hay que ser un guardián benevolente más que un jefe tradicional. Es necesario crear un ambiente seguro para los empleados brillantes; alentarlos a experimentar, jugar e incluso fallar; y, al mismo tiempo, usted debe demostrar discretamente su propia calidad de experto y autoridad” (Goffee & Jones, 2007, p.57).

Aun cuando se han descrito una serie de rasgos que pueden delinear a un líder efectivo que pueda desarrollarse de manera exitosa, en el contexto actual resulta muy importante reconocer que sólo son eso, elementos o características presentes en líderes exitosos pero que “un énfasis excesivo en los atributos de los líderes *exitosos* puede generar que muy poca atención se otorgue a las condiciones y a la cultura de las organizaciones en que ellos funcionan, factores contextuales que tal vez, en algunos casos, han sido los factores críticos que les permitieron ser exitosos en primer lugar” (Walton, 2007, p.1).

Como afirman Boyett & Boyett (1999), “probablemente podemos entender mejor a los líderes si nos centramos menos en las características y más en las relaciones entre los líderes y los seguidores” (p.13). Este concepto es propuesto por Riveros-Barrera (2012) como “liderazgo distribuido” señalando que el liderazgo es una propiedad de los grupos y organizaciones (enfoque sistémico) y que se ha malentendido como un rasgo de personalidad. A manera de ejemplo, esto se confirma con los hallazgos de López, González, Mendoza & Pérez (2011) de su estudio sobre el liderazgo de los rectores en las universidades, al concluir que “no se observa una correlación entre el perfil del rector (institucional, profesional o académico) y el monto de los recursos adicionales al subsidio ordinario obtenidos por su institución” (p.1047).

Por su parte Kotter (2007) describe los ocho errores comunes que pueden impedir a un líder hacer un cambio necesario y benéfico en la organización como sigue:

- 1) No generar un sentido de urgencia lo suficientemente grande.
- 2) No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa.
- 3) Carecer de una visión.
- 4) Comunicar la visión 10 veces menos que lo necesario.
- 5) No remover los obstáculos para la nueva visión.
- 6) No planificar ni crear triunfos de corto plazo de manera sistémica.
- 7) Declarar victoria demasiado pronto.
- 8) No arraigar los cambios en la cultura de la empresa.

Todo líder debe evitar estos errores y transformarlos en aciertos en el sentido opuesto al planteado anteriormente. A la par de la necesidad natural del líder de asegurar su posición como tal, y recordar que “las organizaciones deben revitalizarse y transformarse continuamente, y sólo pueden cumplir esos desafíos si poseen un conjunto de líderes eficaces que sean capaces tanto de gestionar la complejidad del statu quo como de iniciar el cambio” (Hill, 2007, p.48).

El enfrentar, como líder, el reto de delegar la toma de decisiones de acuerdo con el nivel requerido es algo difícil y la mayoría de las veces encuentra obstáculos debido a que “es sorprendente cuánta gente todavía se resiste a colaborar o a compartir el crédito, aun cuando sabemos que podemos lograr mucho más cuando traemos a todos a la mesa a la vez” (Bossidy, 2007, p.58). Esto sucede muchas veces “aun cuando un líder tiene una gran habilidad para adaptarse a un nuevo rol, [pero] tiene que enfrentarse con el legado de los roles que ha tenido previamente en la organización” (Miles & Watkins, 2007, p.90).

Un ejemplo de la aplicación del principio de delegación de decisiones es el sistema organizacional japonés denominado “sistema *Kanban*” el cual es aplicado desde hace ya algunas décadas, y consiste en circular una tarjeta (*Kanban*) en la cual se anotan las opiniones y propuestas sobre una problemática dada y a su tiempo se otorga la aprobación por parte de cada área involucrada. Cuando se llega al consenso, una idea puede ser aceptada o rechazada de acuerdo con los resultados de la *Kanban*. (Pantoja, 1997, p.28).

Propuestas recientes sobre las características principales de un líder

De las experiencias actuales en cuanto a liderazgos que son más efectivos con el enfoque de administración sistémico, Buus (2004) menciona como ejemplar el modelo escandinavo, el cual enlista las diversas características que se requieren en un líder con enfoque administrativo sistémico,

incluyendo el respeto por el individuo, la aproximación holística y con valores, la creación de organizaciones planas, la delegación de responsabilidad, la confianza otorgada y la promoción de la innovación. Y además, concluye Buss (2004), que “el estilo de liderazgo escandinavo es especialmente adecuado para una economía del conocimiento post-industrial en la que el éxito depende de la colaboración a lo largo de la cadena de valor, de las redes y asociaciones y de la capacidad de innovar en un entorno de altos niveles de ambigüedad y cambio. (Buss, 2004, p.2).

Por otro lado, a lo largo de la historia, diversos autores han definido bajo el contexto y enfoque vigente en su momento las principales características observadas en los líderes que han contribuido a la efectividad de sus gestiones. Estrada (2007) presenta una agrupación basada en la técnica de red de unidades lógicas ubicadas entre capacidades, habilidades y conocimientos de dichas características o cualidades que mostraron en su momento los líderes de la historia, y aclara que ninguna de ellas es superior a otra sino que son complementarias y enfatiza que la época en que han sido ubicadas sólo indica la prioridad que se le ha asignado en su momento. Estrada (2007) realiza una breve descripción de las cualidades listadas:

1. **Actitud positiva:** Enfocar la mente a conseguir lo que quiere para alcanzar el éxito.
2. **Autodisciplina:** Conciencia individual sobre la posibilidad de lograr hacer o dejar de hacer algo.
3. **Capacidad de trabajo:** Poner en marcha la voluntad individual para ejecutar una acción con respeto hacia el trabajo y la aspiración hacia el progreso.
4. **Carácter:** Mostrar cualidades en su modo de ser u obrar que le diferencian de los demás.
5. **Carisma:** Poner sus capacidades en las acciones que realiza de forma que atraiga o fascine los seguidores.
6. **Compromiso:** Acordar, contraer y cumplir obligaciones con la organización y con los demás.
7. **Comunicación:** Se debe expresar bien y, sobretodo, ser persuasivo en sus argumentos, convincente en su discurso.
8. **Discernimiento:** Diferenciar algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.

9. **Enseñabilidad:** Transmitir sus conocimientos con la habilidad necesaria para que sean recibidos por el otro.
10. **Escucha:** Captar no solamente las palabras sino los sentimientos del interlocutor.
11. **Focalización:** Centrar, concentrar, dirigir su accionar en función de alcanzar un objetivo.
12. **Generosidad:** Inclinar el ánimo para anteponer el corazón a la utilidad y al interés.
13. **Iniciativa:** Dar el paso necesario en el accionar para alcanzar lo propuesto.
14. **Pasión:** Sensibilizar afectivamente desde el desear y el sentir, las acciones a realizar.
15. **Relaciones interpersonales:** Ser objetivo e imparcial en las apreciaciones, despojándose de juicios y aceptando a quienes lo rodean tal como son.
16. **Responsabilidad:** Ser capaz de establecer un compromiso para dar una respuesta positiva o proactiva.
17. **Seguridad:** Conocer y confiar en sus capacidades para lograr el éxito de un trabajo, una idea o una tarea.
18. **Servicial:** Complacer y servir a los demás con disposición constante y perpetua sin esperar nada a cambio.
19. **Solucionar problemas:** Utilizar sus habilidades para generar compromiso con las cosas bien hechas, evaluando objetivamente su desarrollo para encontrar la forma de mejorar cada vez más.
20. **Valor:** Actuar con subsistencia y firmeza en algún acto.
21. **Visión de futuro:** Ser claros acerca de la dirección de su organización, inspirados en el escenario de futuro deseado que motive a las personas a la excelencia.

Por su parte, Ruiz (2014) propone un resumen de 14 características principales que todo líder debe poseer como cualidades básicas, entre las cuales unas tienen más peso que otras, pero afirma que todas deben estar presentes para que pueda haber un liderazgo auténtico. Las catorce características enlistadas son:

1. **Visionario:** Líder con visión a largo plazo que se anticipa a problemas y detecta oportunidades antes que los demás. Es creativo e inconforme.
2. **Persona de acción:** Fija objetivos exigentes y lucha por alcanzarlos de manera persistente. Desea resultados.
3. **Brillante:** Sobresale del resto del equipo por su inteligencia, espíritu combativo, planteamientos de calidad y características similares.
4. **Coraje:** No se amedrenta ante los retos y dificultades. Es persistente ya que está convencido de lograr las metas aunque sean muy difíciles de alcanzar y supera los obstáculos para defender sus convicciones.
5. **Contagia entusiasmo:** Entusiasma a su equipo; ellos perciben que las metas son positivas para todos en la empresa debido a que el futuro planteado es sugerente y vale la pena luchar por ello.
6. **Gran comunicador:** Habilidad que le permita al líder *vender* su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
7. **Convincente:** Persuasivo. Sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
8. **Gran negociador:** Lucha por sus objetivos negociando hábilmente de manera constante en la empresa con todos sus agentes (proveedores, clientes, accionistas, etc.).
9. **Capacidad de mando:** Capaz de saber en qué momento se requiere el uso de la autoridad con firmeza después de usar el arte de la convicción. Es empático pero no blando. Sabe controlar y no abusar del orden y mando.
10. **Exigente:** Primero consigo mismo y luego con los demás integrantes del equipo.
11. **Carismático:** Como complemento a las características anteriores, para lograr ser un líder completo se requiere la habilidad natural para seducir y atraer a las personas. El carisma permite ganarse al equipo que es atraído por su líder.

12. **Honestidad:** Cuenta con valores éticos verdaderos que permanecen en el tiempo. Ello genera la confianza del equipo sobre el actuar honesto de su líder. Esto es un actuar en beneficio de todos en la organización.
13. **Cumplidor:** Una persona de palabra que cumple lo que promete para generar la confianza del equipo.
14. **Coherente:** La habilidad de poder vivir lo que se predica, ya que predica con el ejemplo. Ser el primero en cumplir con lo solicitado a los miembros del equipo. Ser coherente en el tiempo.

Watts & Corrie (2013), en su trabajo más reciente proponen un modelo denominado **lead, learn & grow** (lidera, aprende y crece) y en el centro del modelo ubican el “yo” y el “nosotros”, siendo el primero el líder designado y el segundo los individuos o los equipos a ser liderados. En una relación simbiótica entre el “yo” y el “nosotros” describen las características que se requieren en el liderazgo para cada uno de los elementos que integran el **lead, learn & grow**. A manera de resumen, las características enlistadas en ambos componentes, el yo y el nosotros, se mencionan a continuación:

1. **Inspiración.** Que surge directamente del líder o que este facilita para su generación en otras personas.
2. **Escucha.** Capacidad de escuchar a otros o a sí mismo.
3. **Facultar.** Habilitar a otros para lograr los objetivos.
4. **Apreciación.** Mostrar empatía hacia los otros.
5. **Desarrollo.** De fortalezas en otros y en él mismo.
6. **Interés.** En aprender de manera continua.
7. **Comunicación.** Facilitadora del aprendizaje.
8. **Experiencia.** Generada por el aprendizaje.
9. **Acción.** Aplicada a la experiencia adquirida.
10. **Reflexión.** Sobre la visión y las metas.
11. **Nuevos conocimientos.** A incorporar en un aprendizaje continuo.
12. **Atender problemáticas.** Resultantes en el proceso de crecimiento.
13. **Objetivos.** Múltiples, compartidos y debatidos.
14. **Realidad.** Compartida y personal.
15. **Opciones.** De rumbo del grupo de manera transparente.
16. **Guía.** Sobre los posibles caminos a seguir.
17. **Compromiso.** Con la visión compartida.
18. **Disposición.** Dentro y fuera del equipo.

Las clasificaciones de características presentes o necesarias en un líder planteadas por Estrada (2007), Ruiz (2014) y Watts & Corrie (2013), aunque difieren en número de cualidades, o en su denominación, son comparadas a manera de equivalencia en la Tabla 2 y en ella se puede observar la concordancia de conceptos de todas ellas. Las características fueron agrupadas de acuerdo con la clasificación de las teorías de liderazgo listadas por Parry & Bryman (2006), encontrando cierta generalidad en su agrupación.

Tabla 2. Comparación de autores sobre liderazgo y propuestas de características del líder

Parry & Bryman (2006)	Estrada (2007)	Ruiz (2014)	Watts & Corrie (2013)
Liderazgo transaccional (Contrato de estímulos líder-seguidores)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de trabajo • Compromiso • Discernimiento • Responsabilidad • Solucionar problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona de acción • Cumplidor • Capacidad de mando • Exigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Acción • Compromiso • Experiencia • Disposición • Atender problemáticas • Realidad
Liderazgo transformacional (Aspiraciones conjuntas a un fin superior)	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Enseñabilidad • Generosidad • Iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran negociador • Convincente • Honestidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciación • Desarrollo • Interés
Liderazgo carismático (generación de autoestima y autoconcepto en seguidores)	<ul style="list-style-type: none"> • Carisma • Seguridad • Valor • Carácter 	<ul style="list-style-type: none"> • Carismático • Contagia entusiasmo • Coraje • Brillante 	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiración • Guía
Liderazgo visionario (Administrador de conceptos – La visión es el pivote)	<ul style="list-style-type: none"> • Visión de futuro • Focalización • Pasión 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionario • Coherente 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Reflexión • Opciones
Liderazgo compartido (Líder en equipo – enfoque sistémico)	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Escucha • Relaciones interpersonales • Autodisciplina • Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran comunicador 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Escucha • Facultar • Nuevos conocimientos

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de encontrar denominaciones diferentes, las características propuestas por los autores analizados mantienen una cierta relación en su descripción y se pueden agrupar bajo las teorías actuales del liderazgo. El hecho de que aparezcan ciertas características clasificadas en relación a una de las teorías no significa que no sean de utilidad y necesarias en las otras teorías de liderazgo. Las características se agruparon en una teoría determinada por ser las más representativas de tal enfoque de liderazgo pero en realidad cada teoría y su enfoque incluyen las características que sobresalen en la teoría anteriormente citada. Al final, cada teoría suma las demás características a las propias identificadas, dando realce a las que determinan los rasgos principales de su enfoque propio.

Lo que se resalta con este comparativo es que las características identificadas por los diversos autores en realidad son concurrentes y contribuyen a una descripción genérica de las características esenciales que se encuentran en un líder en las organizaciones empresariales. Cada teoría hace énfasis en algunas de las características dependiendo del enfoque de liderazgo que se desee imprimir en la organización. Esto es, una visión integradora, que señalaran Ganga & Navarrete (2013) planteando en su estudio que “a pesar de la divergencia de los enfoques, es posible encontrar algunas características comunes entre ellos... [y] por ser un fenómeno complejo de analizar, [el liderazgo] puede ser abordado desde una perspectiva integradora, superando la tendencia fragmentadora de las diferentes líneas investigativas que han estudiado esta temática” (p.52).

De acuerdo con la Tabla 2 las características del liderazgo transaccional se identifican mayormente con las organizaciones empresariales de tipo mecanicista, ya que se enfoca en las decisiones e influencia del líder y el trabajo individual basado en estímulo-respuesta. En cuanto al liderazgo transformacional se puede encontrar más fácilmente en organizaciones empresariales organicistas, o incluso en las de tipo social-sistémicas ya que favorecen la construcción de un corazón ideológico de la empresa de manera conjunta con los subordinados.

Las organizaciones empresariales de tipo organicista son las más proclives a adaptarse al liderazgo carismático, en tanto las características del líder promueven el entusiasmo y los valores, pero no necesariamente la delegación de autoridad para la toma de decisiones. Así mismo, el liderazgo visionario es más proclive a encontrarse o adaptarse en una organización empresarial del tipo organicista, esto es debido a que se tienen claros los valores, la misión y la visión de la empresa y garantiza el compromiso de los subordinados pero no se

asegura el trabajo en equipo y la delegación de autoridad. Finalmente, para la administración sistémica empresarial, se considera que el liderazgo compartido es el que mejor puede desarrollar los beneficios de una integración sistémica empresarial. Esto debido a que el liderazgo compartido promueve la creación de nuevo conocimiento (autoaprendizaje) y la delegación para la toma de decisiones, creando los equipos auto-dirigidos necesarios para el funcionamiento de unidades responsables.

Conclusión

A lo largo del estudio se observó cómo el concepto de liderazgo se ha ido modificando durante el tiempo debido al enfoque que cada autor le otorgó en su momento. El inicio del término *liderazgo* se vio conceptualizado bajo la premisa de un líder natural e individual, ausente de los elementos que le rodean y dependiente de su esencia personal.

El término fue evolucionando y llegó a la comprensión y consenso de un líder que, para ser tal, requiere de su medio ambiente, de sus seguidores y de compartir el ejercicio de liderazgo con su equipo de trabajo.

Existen diferentes tipos de líder, por lo tanto muchas personas pueden ser consideradas líderes dependiendo del enfoque que se opte, pero la administración moderna requiere de un enfoque sistémico que permita al líder llevar a cabo su proceso de liderazgo de una manera compartida participativa con sus seguidores.

Esto es congruente con una visión de administración sistémica basada en la delegación de autoridad y la toma de decisiones compartida. Es importante resaltar que no significa que solo haya una forma de liderazgo correcta, más bien se tiene que encontrar el tipo de liderazgo que más se adecue al tipo de administración que se lleve a cabo en la organización.

Finalmente, el artículo presenta un cuadro comparativo en el cual se pueden identificar las características principales que los diversos autores aportan sobre el líder. La congruencia de los diversos autores nos permite obtener una descripción genérica de las características esenciales que debemos encontrar en un líder a la luz de las teorías modernas sobre los tipos de organizaciones empresariales y en especial a las que buscan un enfoque sistémico.

Referencias

- Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. México: Limusa Wiley.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bossidy, L. (2007). What your leader expects of you. *Harvard Business Review*, 85(4), 58.
- Boyett, J. & Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Buus, I. (2004). Leadership development: a scandinavian model. *Business Leadership Review*, 1(3), 1–5.
- Casanova, L., Martínez, J., López, S., & López, G. (2016). De von Bertalanffy a Luhmann: Deconstrucción del concepto “agroecosistema” a través de las generaciones sistémicas. *Revista Mad*, 35, 60–74.
- Casse, D. (2007). A blunt look at leadership (without being cynical). *Business Leadership Review*, 4(2), 1.
- Certo, S.C. (2001). *Administración moderna*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Clark, R., & Murray, J. (2012). *Reconceptualizing Leadership in the Early Years*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, XIII (34), 343-348.
- Ferrer, J., Colmenares, F. & Clemenza, C. (2010). Un líder ético para el cambio: plataforma de gestión estratégica en Instituciones Universitarias. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(4) 642–653.
- Ferrer, T., & Pelekais, C. (2004). Tendencias gerenciales y la gestión universitaria. *Revista de ciencias sociales*, 10(1), 148–163.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. (Spanish). *Gaceta Laboral*, 19(1), 52–77.
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). Liderando a gente brillante. *Harvard Business Review*, 85(4), 50–57.
- Hay, A. & Hodfkinson, M. (2006). Rethinking leadership: a way forward for teaching leadership? *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 144–158.
- Hernández, R. (2008). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hill, L. A. (2007). Convertirse en el jefe. *Harvard Business Review*, 85(1), 40–49.
- Kendall, K.E. & Kendall, J.E. (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Pearson
- Kotter, J.P. (2007). Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 85(1), 83–90.
- López, R., González, O. M., Mendoza, J. & Pérez, J. (2011). El rol de los rectores en la gobernabilidad de las universidades públicas mexicanas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 16(51) 1021–1054
- Majluf, N. (2011). *Los desafíos de la gestión: de lo formal a lo sutil*. Chile: El Mercurio.
- Medina, C., Nava, A. & Bong, I. (2010). Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones. *Multiciencias*, 10(2) 133–138.

- Miles, S. A. & Watkins, M. D. (2007). The leadership team. Complementary strengths or conflicting agendas. *Harvard Business Review*, 85(4), 90–98.
- Mumford, E. (Septiembre, 1906). The origins of leadership. *American Journal of Sociology*, 12(2), 216–240. The University of Chicago Press.
- Pantoja, M.P. (1997). *The Japanese Corporate Financial System and the Keiretsu* (Tesis de maestría). Shiga University, Hikone, Japón.
- Parry, K.W. & Bryman, A. (2006). "Leadership in organizations." The SAGE Handbook of Organization Studies. Ed. Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence, and Walter R. Nord. Thousand Oaks, CA: SAGE. 446–69.
- Riveros-Barrera, A. (2012). La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional. *Educación y Educadores*, 15(2), 289-301.
- Ruiz, J.M. (2014). Capítulo 3° El liderazgo institucional sostenible. *Seminario Taller – Habilidades de Dirección*. Notas de clase del profesor. Universidad Anáhuac: México.
- Walton, M. (2007). Beyond the leader-as-hero: The ACE framework for leader success. *Business Leadership Review*, 4(2), 1.
- Watts, M., & Corrie, S. (2013). Growing the 'I' and the 'We' in transformational leadership: The LEAD, LEARN & GROW Model. *Coaching Psychologist*, 9(2), 86–99.
- Zenger, J.H., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C. (1994). *Leading Teams: Mastering the New Role*. E.U: Business One Irwin.