



## **Estilos de liderazgo y toma de decisiones: una conjunción ineludible ante el cambio**

**Hilda Silva de Torres\***  
**Socorro Peña de Padrón\*\***

### **Resumen**

El propósito de este artículo es analizar los estilos de liderazgo y la toma de decisiones en entornos cambiantes. Se realizó una investigación descriptiva documental, basada en autores como Daft y Lengel (2001), Cornet (2006), Gibson, Ivancevich y Donnely (2003), Robbins (2005), Mosley, Meggenson y Pietri (2005), para caracterizar los entornos globales, en los cuales se desenvuelven las empresas en la postmodernidad y definir el liderazgo como proceso, enfocando los estilos de conducta del líder, a partir de sus experiencias, educación y capacitación. Se concluye que la toma de decisiones depende de las habilidades y capacidades del líder, quien debe fortalecer sus competencias específicas, presentar estrategias en momentos críticos y coordinar a su equipo de trabajo, considerando el mundo globalizado en el que compete.

**Palabras clave:** Estilos de liderazgo, toma de decisiones, cambio.

### *Leadership Styles and Decision Making: An Unavoidable Combination for Change*

### **Abstract**

The purpose of this paper is to analyze leadership styles and decision making in changing environments. Documentary, descriptive research was per-

\* Estudiante del Doctorado de Ciencias Gerenciales de UNEFA. Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Enfermería. Profesora Agregada de la Escuela de Enfermería de la Universidad del Zulia. Jefe de la Cátedra de Concentración Clínica I y Práctica Profesional II.

\*\* Estudiante del Doctorado en Ciencias Gerenciales de UNEFA. Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos. Licenciada en Enfermería. Profesora Asociada de la Escuela de Enfermería de la Universidad del Zulia. Profesora de la Cátedra de Concentración Clínica II y Práctica Profesional III.

formed, based on the work of authors such as Daft and Lengel (2001), Cornet (2006), Gibson, Ivancevich and Donnely (2003), Robbins (2005), Mosley, Meggenson and Pietri (2005), in order to characterize the global environments in which enterprises function in post-modernity and to define leadership as a process, focusing on leader behavioral styles, based on his/her experiences, education and training. Conclusions were that decision making depends on the abilities and capacities of the leader, who has to strengthen his/her specific competences, present strategies at critical moments and coordinate his/her working team, taking into consideration the globalized world in which he/she competes.

**Key words:** Leadership styles, decision making, change.

## **Introducción**

Las innovaciones tecnológicas, productivas e informáticas se materializan en los escenarios mundiales actuales, así como las transformaciones histórico-culturales producidas en cada comunidad. La interacción de estos procesos y las reacciones desencadenadas crean una nueva estructura dominante: la sociedad en red; así como también una economía afianzada en la información y lo global; además de la concreción de una cultura de la virtualidad real, a la cual le corresponde la construcción del imaginario imperante.

En los inicios del tercer milenio, la presencia omnipresente de la economía global y la lógica del mercado plantean una proyección de la idea de empresa. Los conceptos de eficiencia, competitividad y productividad se convierten en el fundamento de la acción institucional.

Por otra parte, la combinación de los valores del hombre postmoderno, el trabajo individualizado y de alta capacitación, la competitividad y escasa organización colectiva, transforman a las instituciones en espacios de intereses contradictorios y de rígidos enfrentamientos entre sistemas de valores y formas de trabajo; esto representa un campo de lucha que trasciende y remodela toda la estructura económica, social y cultural actual.

De acuerdo con Daft y Lengel (2001), en el actual modelo de sociedad, el liderazgo se hace necesario como en ninguna otra época; es decir, se requiere de personas dispuestas a aceptar responsabilidades, con decisión para hacer lo pensado y convertir en realidad lo planificado, pues el éxito o fracaso de las actividades

depende, en gran medida, de la forma de organizarse los individuos; por tanto, puede asumirse como líder, quien tiene en cuenta su entorno y lo sabe animar y dinamizar.

El simple hecho de ser jefe no significa ser líder, así como tampoco ocupar un puesto de responsabilidad conlleva automáticamente a asumir el liderazgo; tales condiciones se quedan en lo estructural, es decir, en el ejercicio del poder y aunque dicha condición sea una parte de esta competencia, no es suficiente para constituirse en líder.

En concordancia con lo referido, se ha insistido en las últimas décadas que los líderes no nacen, sino se hacen, lo cual significa que convertirse en esta figura conlleva a un proceso de aprendizaje, y para ello es necesario identificar habilidades y cualidades.

En tal sentido, Cornet (2006) plantea que cada individuo posee ciertas capacidades; sin embargo, el perfil personal es diferente y la experiencia varía con el tiempo; por ello la importancia de determinar los atributos propios y plantearse el deseo de ser un elemento activo en la sociedad o en organizaciones de las cuales se forma parte.

Ortega y Gasset (2004) estiman que otro factor a considerar es el drama del ser humano en tener que decidir a cada instante, lo cual se refiere al hecho de que en el centro de toda actividad se encuentra una “decisión”, constituida por la selección de las acciones a seguir entre las infinitas posibilidades presentes en cada momento. Es importante hacer notar que la “decisión” tiene que ver únicamente con el futuro; es decir, decidir implica predecir situaciones y oportunidades que nunca antes se hicieron o tomaron.

Por otra parte, las decisiones no son tan fáciles de asumir en el cambiante mundo postmoderno, pues no sólo existe una notable incursión de nuevas tecnologías, también se ha impuesto un nuevo sistema económico global y absolutamente es imposible anticipar lo que sucederá en los próximos cinco años.

La humanidad enfrenta cambios jamás experimentados por la sociedad organizada; además, la velocidad, ritmo y dirección de éstos se encuentran totalmente fuera del control personal y hasta organizacional; incluso en una era en cual la tecnología ha alcanzado niveles insospechados, la mayoría de las personas muestran incapacidad de controlar las instituciones consideradas como las bases de la convivencia misma.

Se dice que nadie en forma individual tiene la solución a situaciones a plantearse en el futuro. Por otra parte, la experiencia

carece de todo valor en la mayoría de los casos, lo cual reafirma como necesario e indispensable obtener un enfoque integrado, en el cual participen activamente todos los componentes de la organización, sin exclusión alguna.

En razón a lo expuesto, a continuación se presenta un análisis de los principales elementos que conforman el andamiaje conceptual del liderazgo y de la toma de decisiones, en el marco referencial de un mundo en constante cambio, así como también las reflexiones finales y las referencias bibliográficas en las cuales se soportan alguna de las consideraciones dadas.

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Liderazgo ante el desafío actual de las organizaciones**

De acuerdo con lo establecido por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2003), el liderazgo es el intento de utilizar tipos de influencia sin coerción para motivar individuos a alcanzar una meta, razón por la cual involucra a empleados, colaboradores o seguidores. Por otra parte, Schermerhorn (2003), lo refiere como el proceso de inspirar a los demás a trabajar arduamente para lograr tareas importantes.

Igualmente, Mosley, Meggenson y Pietri (2005), lo plantean como el medio de influir sobre la fijación a consecuencia de metas; esto implica que los líderes son eficaces si guían los pensamientos y comportamientos de otros, a fin de obtener resultados de interés para todos. De igual manera, Robbins (2005), lo define como el proceso de ejercer poder en un grupo con el propósito de orientarlo hacia el logro de objetivos.

Es importante destacar que las definiciones anteriores poseen el mismo hilo conductor: conjunto de características personales en términos de habilidades y conocimientos que dirigen y orientan el comportamiento de otros para conseguir voluntariamente su apoyo en el logro de objetivos comunes. En tal sentido, las autoras consideran el liderazgo como el proceso de influir e incentivar a los seguidores hacia la obtención de metas y resultados deseados, pero sobre todo satisfechos de los logros personales en conjunto con la organización.

De una forma sintética y a partir de numerosas investigaciones, Cornet (2006) ha identificado las once cualidades o habilida-

des requeridas en el ejercicio del liderazgo, las cuales se señalan a continuación:

- Pertinente conocimiento de la organización, objetivos, personal, problemas internos y éxitos conseguidos.
- Adecuada preparación profesional.
- Potencial para entender y captar el entorno. Es difícil encontrar soluciones o respuestas sin desarrollar un buen nivel de sensibilidad, capaz de permitir conocer lo que sucede alrededor.
- Saber resolver problemas, decidir a tiempo, analizar y juzgar con exactitud.
- Favorable capacidad de comunicación para delegar, negociar, resolver conflictos, persuadir, vender ideas y propuestas.
- Inteligencia emocional para enfrentarse a situaciones de crisis, competencia, contiendas por el poder, conflictos interpersonales, situaciones ambiguas y confusas; entre otras, sin perder el control.
- Proactividad para actuar en un mundo en constante cambio; el gestor/directivo debe ser capaz de asumir iniciativas y avanzar ante los acontecimientos.
- Creatividad para encontrar soluciones innovadoras.
- Uso adecuado del cerebro, ser ágil y rápido.
- Aprender constantemente nuevas capacidades y conocimientos.
- Elevado conocimiento de sí mismo, de los valores que mueven las propias acciones, miedos reconocidos, puntos fuertes y débiles.

## **1.2. La toma de decisiones**

Muchos ejecutivos se han tornado escépticos respecto a la planificación estratégica, pues a pesar del tiempo y la energía dedicada, a menudo, esta acción se convierte en una barrera en la adecuada toma de decisiones.

Para Mankins y Steele (2006), la planificación estratégica falla debido a dos factores: habitualmente ocurre cada año y se enfoca en unidades de negocios individuales. Así, el proceso está por completo en oposición con la forma en que los ejecutivos realizan elecciones importantes, las cuales no son exigidas ni por el calendario ni por las fronteras entre unidades.

Sin embargo, para tomar una decisión, sin importar su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, a fin de poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simple y cotidiano, este proceso se realiza de forma implícita y se solventa muy rápidamente, pero existen otros eventos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, por ello es necesario ejecutar un proceso más estructurado que pueda ofrecer más seguridad e información para resolver el problema.

Ahora bien, generalmente lo anterior se asume como el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de la vida, pero por ejemplo en el caso de los administradores, asumir una decisión es sin duda una de sus mayores responsabilidades.

En lo referente al ámbito organizacional, dicho proceso se circunscribe a una serie de personas que apoyan el mismo proyecto, por lo cual se debe empezar por hacer una selección de alternativas, actividad considerada de trascendencia. Frecuentemente, se plantea que las decisiones son el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de opciones depende en gran medida el éxito de cualquier organización, condición que hace variar su grado de repercusión y connotación. En ocasiones, los gestores consideran la toma de decisiones como su trabajo principal, por tener constantemente que determinar lo que debe hacerse, quién debe hacerlo, cuándo y dónde, y en algunas oportunidades cómo se hará.

En una organización la toma de decisiones irrumpe en las cuatro funciones administrativas básicas: planeación, organización, dirección y control. La primera implica la selección de la misión y acciones a cumplir, que conlleva a decidir sobre cuáles son los objetivos de la institución a corto y largo plazo, qué estrategias son mejores para lograr dichos objetivos y cuán altas deben ser las metas individuales.

En lo referente a la organización, ésta considera el establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la empresa, siendo algunas de las decisiones a tomar las siguientes: cuánta centralización debe existir, cómo deben diseñarse los cargos, quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante, cuándo debe una institución instrumentar una estructura diferente.

Por su parte, la dirección requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo cual algunas de las decisiones a asumir serían: cómo manejar a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja, cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada, cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador, cuándo es adecuado estimular el conflicto.

Finalmente, el control representa la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes, por lo cual algunas de las decisiones referidas a esta fase del proceso administrativo serían: qué actividades en la organización necesitan ser supervisadas, cómo deben regularse estas actividades, cuándo es significativa una desviación en el desempeño o cuándo la institución está actuando de manera efectiva.

### **1.3. Proceso racional de la toma de decisiones**

La decisión es el resultado de un proceso dinámico en el que influyen varias fuerzas. Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) establecen un diagrama para el proceso racional; sin embargo, no es permanente, es secuencial al permitir evaluar cada elemento de la toma de decisiones:

- *Establecimiento de metas y objetivos*: al formularlas de forma adecuada, se consiguen los resultados deseados y las medidas que indican si se alcanzaron o no. Una manera de lograrlo es mediante la supervisión del progreso de los objetivos y la respuesta inmediata cuando falta dicho progreso.

- *Identificación y definición del problema*: la toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la existencia de un problema, acentuando la importancia de establecer las metas y objetivos. Dicho proceso resulta fácil cuando se presenta una brecha entre los resultados deseados y los reales; sin embargo, existen factores que pueden presentar dificultades para identificar el asunto en cuestión, entre ellos:

- a) Problemas perceptuales: cuando se percibe la información negativa de tal manera que distorsiona su verdadero significado.

- b) Definición de los problemas en términos de soluciones, por ejemplo “la disminución de las utilidades se debe a la mala calidad del producto”.

c) Identificación de los síntomas como problema: Se le otorga más atención a los problemas de rutina y a las crisis, olvidando buscar las oportunidades.

- *Establecimiento de prioridades*: los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual trascendencia; es necesario ponderarlos y priorizar su importancia en la decisión. Por ejemplo: cuando un comprador de equipos de computación pondera los criterios, da prioridad a los que por su relevancia condicionan completamente la decisión: precio y capacidad. Si los computadores elegidos tienen los demás criterios (marca reconocida, tamaño, equipo opcional, y demás), pero sobrepasa el importe disponible para su adquisición, o es de menor capacidad al precisado, en consecuencia los demás criterios son secundarios en base a otros de mayor envergadura.

- *Desarrollar todas las alternativas*: implica pensar en las opciones posibles aplicables para resolver determinada situación.

- *Evaluar las alternativas*: esta actividad se ejecuta al analizar cada opción con respecto al criterio ponderado. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que valorar de manera crítica cada una de ellas, diferenciando sus ventajas y desventajas.

- *Seleccionar la mejor alternativa*: esto representa la etapa final del proceso de toma de decisiones, en el cual sólo se tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico, así como tener una meta clara y considerar todas las acciones consistentes para maximizarla; este proceso debe llevarse de una forma totalmente racional, asumiendo lo siguiente: a) estar orientado a un objetivo, ya que lograr los fines es la motivación principal para decidir la solución más ajustada a las necesidades concretas; b) todas las opciones son conocidas, ya que quien decide debe saber las posibles consecuencias de su determinación; así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles; c) las preferencias son precisas, se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden para todos los criterios y alternativas posibles.

- *Implantación de la decisión*: el proceso no finaliza cuando la decisión se toma, ésta debe ser implementada. Aquellos que participen en la elección pueden ser quienes procedan a ello. Para tal fin, las personas que intervengan en esta fase del proceso, debe-

rían estar involucradas desde las primeras etapas, mencionadas anteriormente.

A continuación se establecen algunos pasos a considerar por los gerentes durante la planeación de su ejecución: determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando por completo; orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos, a fin de lograr una decisión totalmente operativa; considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica; estimar el tiempo que tomará cada una de las etapas; y asignar responsabilidades a personas específicas.

- *Evaluación de la decisión*: esta actividad corresponde a la etapa final de este proceso. Parte de la recopilación de toda la información vinculada con la forma de operar una decisión; es decir, es un proceso de retroalimentación con resultados positivos o negativos. Si es positiva, posibilita continuar sin problemas e incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización. Si por el contrario, el resultado es negativo, podría ser que: a) tal vez la implementación requiera más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento; b) puede indicar equivocación en la decisión asumida, por lo cual se debe volver al principio del proceso o redefinir el problema. Si esto ocurriera, sin duda se tendría más información y probablemente se percibirían otras vertientes del asunto que ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

#### **1.4. Ingredientes de las decisiones exitosas**

De acuerdo con los señalamientos de Pardo y Valdez (2007), el arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

a) *Información*: se recaba tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo, si la información no puede obtenerse, la decisión debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

b) *Conocimientos*: si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de los mismos, es necesario buscar consejo de quienes están informados.

c) *Experiencia*: cuando un individuo solventa un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próxi-

mo asunto similar. Si ha encontrado un resultado aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si se carece de práctica se tendrá que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean altamente desfavorables.

d) *Análisis*: no puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de una técnica para estudiarlo matemáticamente, es posible realizar un proceso de observación con otros procedimientos diferentes. Si estos métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

e) *Juicio*: es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

A manera de síntesis puede determinarse que la toma de decisiones indica la valoración de un problema o situación y es considerada profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración, pues contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En este sentido, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y por consiguiente, la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

### **1.5. Estilos de liderazgo en la toma de decisiones efectivas**

Según Lowney (2004), los estilos de liderazgo son patrones de conducta que establece el líder para llevar a los miembros de la organización en la dirección apropiada y son reflejo de las influencias obtenidas a través del aprendizaje social y de la personalidad del individuo.

Tradicionalmente se ha creído que el líder ideal debería ser el democrático; sin embargo, estudios enfatizan el enfoque situacional, planteando que cada estilo puede ser efectivo o no, dependiendo de las circunstancias específicas y de la calidad de las decisiones tomadas. En tal sentido, los investigadores han identificado diferentes estilos de liderazgo, considerándose entre los más resaltantes los siguientes:

a) *Liderazgo autocrático*: según Robbins (2005), este tipo de líder tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. Del mismo modo, Corte (2001) señala que éste obtiene del seguidor la información, pero decide solo. Centraliza el poder y las decisiones, tomándolas en nombre del grupo; no permite la participación de los demás en el camino seguido para alcanzar los objetivos comunes, aunque se pueden producir casos en los cuales se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el decidir para sí mismo.

b) *Liderazgo participativo*: Mosley et al (2005) refieren su eficiencia en la medida que sus liderados crean en la posibilidad de satisfacer sus necesidades, siguiendo sus dictados o haciendo lo esperado de ellos. Está orientado a un tipo de intercambio entre el liderante y sus liderados, obteniendo ambos lo que desean. Consulta a los miembros del grupo y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. Por otra parte, Ivancevich et al (2006), agregan que comparte ideas y decisiones para efectuar mejor un trabajo de alta calidad.

En tal sentido, se infiere que este estilo de liderazgo influye en las personas para trabajar en colaboración como compañeros de equipo, pero también depende del sentido de responsabilidad de los empleados y de su buen juicio para estimular el hecho de hacer las cosas. El líder participativo propicia que los seguidores operen libremente, dentro de los límites establecidos por los factores sobre los cuales no se tiene control directo, permitiendo en consecuencia la intervención en el proceso de toma de decisiones y en la definición de la tarea.

c) *Liderazgo por delegación*: este estilo proporciona poca dirección y apoyo para las tareas, lleva a los seguidores la responsabilidad de las actividades a realizar. Por otra parte, para Ivancevich et al. (2006), quien delega proporciona dirección específica cercana o apoyo personal a los liderados, endosándoles la responsabilidad de las decisiones y su instrucción. Igualmente, Mosley et al. (2005) destacan cómo dirigir mediante delegación surge cuando los gerentes comprenden que los empleados, al tener autoridad, capacitación y los recursos necesarios para hacer su trabajo, pueden estar en mejor posición para tomar decisiones acerca del área en la cual tienen más control.

Con esto se demuestra que dichos autores coinciden en que el gerente delega funciones cuando comprueba que los colabora-

dores están suficientemente preparados para realizar una tarea específica, ayudándolo en la ejecución de dicha actividad. Este estilo de liderazgo permite que los supervisores respeten a sus empleados y su juicio, y a cambio fomentan el respeto por los directivos. El líder por delegación es un empleado de alta disposición que requiere poca dirección en la tarea o para cultivar relaciones.

d) *Liderazgo centrado en los empleados*: en concordancia con Lussier y Achua (2006), puede afirmarse que el líder centra la atención en la satisfacción de las necesidades de otras personas y en responder a los problemas escuchándolos primero. Simpatizan con los otros, proporcionando un clima en el cual los liderados tienen la capacidad de crecer y desarrollarse.

Según Corte (2001), en este tipo de liderazgo se presta mucha atención a las necesidades de los seguidores y se muestra interés en conformar equipos de trabajo cooperativos para satisfacer a todos los implicados, lo cual trae ventajas para la organización.

Los autores aludidos coinciden al considerar como el liderazgo de servicio centra su atención en las necesidades de sus empleados, pues tienen la capacidad de escuchar cuidadosamente a otras personas para aclarar la disposición del grupo, así como también reconocen las oportunidades para ayudar a integrar en una unidad a las personas e instituciones con quienes entran en contacto.

e) *Liderazgo carismático*: de acuerdo con Gibson et al. (2003), se caracteriza por poseer la capacidad de influir en los seguidores con base en una condición personal y poderes atractivos.

Los seguidores disfrutan de estar con él, por sentirse inspirados en la dirección correcta. Despiertan un sentido de entusiasmo y aventura; son oradores elocuentes con habilidades verbales para ayudar a comunicar la visión e incentivan a los seguidores; inspiran seguridad, confianza, aceptación, obediencia, compenetración emotiva, afecto, administración y mejor compañía en sus liderados.

Se ganan la confianza de sus seguidores por asumir grandes riesgos como algo personal, lo cual es una forma de defender personalmente su visión y como consecuencia obtienen admiración y respeto. Además, están colmados de energía y sirven como modelo para hacer que las cosas se realicen a tiempo.

Además, comparten la visión del futuro con sus seguidores para realizar las tareas necesarias y así tener éxito; crean un sen-

tido del deber dentro de la institución, fomentan nuevas formas de manejar los problemas y promueven el aprendizaje para todos los miembros de la organización. Este tipo de líder crea una visión de lo que debe ser la institución, construye un compromiso con esa visión y facilita los cambios dentro de la empresa.

f) *Liderazgo transformacional*: según Ivancevich et al. (2006), motiva a los seguidores a trabajar por metas en lugar del interés propio de corto plazo, así como por el logro y la autorrealización, en lugar de la seguridad. Es capaz de expresar una visión clara e inspirar a los demás para que se esfuercen por conseguirla. De igual forma, para Mosley et al. (2005), produce cambios y mejoras dramáticas a través de la visión inspirada, una preocupación intensa y sincera por el bienestar de los empleados, clientes y organización, con lo cual en ocasiones contribuyen de manera excepcional para alcanzar esas metas. Permite anticipar tendencias futuras, inspirar a los seguidores para entender y adoptar una nueva visión de posibilidades, asumir posiciones de influencia o mejorar sus competencias.

También hacen posible construir la institución como una comunidad o grupo de gente que aprende. Además, arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo, en su visión y posee un alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios propuestos. Este tipo de líder utiliza el carisma, la consideración individualizada y la estimulación intelectual para producir un esfuerzo mayor, eficacia, eficiencia y satisfacción en los seguidores.

g) *Liderazgo transaccional*: De acuerdo con Gibson et al. (2003), este estilo ayuda al liderado a identificar lo necesario para obtener mejores resultados y ayuda a lograr un nivel de desempeño para alcanzar recompensas generadoras de satisfacción. Utiliza los conceptos del camino a la meta como marco de trabajo, demostrando la experiencia que cuando se utiliza un reforzador contingente, los seguidores muestran un incremento en el desempeño y en la satisfacción, pues consideran que con el cumplimiento de los objetivos recibirán las recompensas deseadas.

Este líder establece reglas de juego claras y objetivos bien definidos, su estilo es de mando y control, se basa en un fuerte uso del poder formal. Mira con detalle el corto plazo y maneja los recursos en forma eficiente, tiende a la mejora continua a base de mayor estandarización, orden y repetición de los procesos ya conocidos y bien experimentados. La relación que crea es perma-

nente, transaccional, pues los trabajadores le obedecen por estar interesados en lo que van a recibir a cambio de su trabajo. Sin embargo, es importante destacar que este estilo suele ser transitorio, pues una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine.

Por otra parte, en cuanto a su competencia, el líder transaccional requiere poseer habilidades en cuanto a organización de personal y administración de recursos para lograr objetivos eficientes; igualmente debe manejar la gestión de recursos humanos, negociación, red de relaciones efectivas, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones, entre otras funciones y tareas.

h) *Liderazgo estratégico*: según Palom y Sevilla (2005), consiste en ofrecer la dirección e inspiración necesaria para crear e instrumentar una visión, misión y estrategias, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. En tal sentido, los buenos líderes serán los que supervisen los distintos contextos para asegurar una correspondencia superior entre la organización y su entorno, con lo cual afianzan el logro de los objetivos. Para los autores citados, es esencial conocer y entender los intereses de los clientes; la disponibilidad y el poder de negociación de los proveedores y pacientes, las acciones de los competidores y las tendencias mercantiles. Debe hacerse un análisis del contexto interno.

Es importante señalar, tal como lo establecen Giulliani, Kenson y Pérez (2003), los buenos líderes en materia estratégica son los creadores de un futuro evolucionando en forma ventajosa, apoyándose en diversas fuentes de información. Además, reconocen las habilidades y capacidades a adquirir o cultivar por la empresa, a fin de tener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

En consecuencia, una concepción estratégica es una visión de futuro ambiciosa, en la cual puedan creer todos en la organización y aunque no se alcance con facilidad, ofrece condiciones considerablemente mejores a las presentes. Por otra parte, facilita la toma de decisiones, pues ayuda a la gente a determinar lo estimado como bueno o malo, importante o intrascendente. Inspira además a los liderados a apelar a su necesidad humana fundamental de sentirse importantes, útiles y parte de algo grande.

A manera de resumen, del análisis de los anteriores estilos de liderazgo puede señalarse que la tarea del gerente es ver en qué ambiente funciona mejor, cuál resulta más comfortable y con cuál se tiene más éxito.

### **1.6. Toma de decisiones efectivas en un entorno cambiante**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones o problemas de la vida; ésta se puede presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental y empresarial. En tal sentido, Gibson et al. (2003), las refiere como un proceso complejo dependiente de las habilidades y capacitación del administrador. También es la forma por medio de la cual las personas deciden como consecuencia de la información recibida, a través de una estructura organizacional y del comportamiento de las personas y grupos importantes.

Para Casares (2000), se sabe muy poco del proceso humano incluido en las decisiones no programadas, pues para tomarlas en forma programada, los gerentes utilizan reglas, procedimientos operativos estándar, así como procesos específicos para el manejo de problemas desarrollados en la estructura de la organización. Investigadores de operaciones han desarrollado modelos matemáticos que facilitan la toma de decisiones.

En contraste, según lo referido por el autor citado, los gerentes toman decisiones no programadas por medio de procesos generales de solución de problemas, juicio, intuición y creatividad. En entornos signados por la incertidumbre, las decisiones deben ser consideradas como medios y no como fines, al ser mecanismos organizacionales con los cuales se aspira a lograr un estado deseado; de hecho son una repuesta de la organización a un problema.

### **1.7. Influencia del comportamiento individual en la toma de decisiones en entornos cambiantes**

Algunos factores de orden personal del gerente como lo son la ética, los valores, la personalidad, propensión al riesgo, potencial de disonancia y escala de compromiso pueden afectar sólo ciertos aspectos del proceso de toma de decisiones cuando los entornos no son estables, mientras otros lo hacen de manera total. Sin embargo, según Casares (2000), todos pueden influir de alguna manera, y por tanto, deben tenerse presentes a la hora de decidir sobre algún aspecto de relevancia organizacional. A continuación se analizan brevemente cada uno de ellos:

a) *La ética*: como sistema o código que guía la conducta de los individuos, ayuda a evaluar distintas alternativas para un proble-

ma en términos de bueno o malo. En situaciones extremas, los gerentes pueden tener implicaciones de vida o muerte para empleados, clientes o ciudadanos. Las decisiones y el comportamiento poco ético de los empleados, compañeros de trabajo y supervisores pueden llevar a la desconfianza, conflicto y a un ambiente de trabajo menos productivo, tal como lo señala Casares (2000).

b) *Los valores*: en la toma de decisiones están implícitos lineamientos básicos y creencias utilizadas por quienes realizan la elección, o cuando enfrentan una situación en la cual tienen que seleccionar entre varias alternativas. Los valores dominan en este proceso, pues no sólo acompañan las responsabilidades económicas y legales, sino también las éticas reflejadas en el comportamiento de quien decide.

c) *La personalidad*: quienes toman decisiones son influidos por muchas fuerzas psicológicas, tanto conscientes como inconscientes. La personalidad es una de esas fuerzas de quienes deciden, y por tanto, se refleja en sus elecciones. En este ámbito, los estudios se han enfocado en tres variables específicas de especial interés: de personalidad: actitudes, creencias y necesidades del individuo; de situación: entornos externos observables, en los cuales se encuentran inmersos los individuos; y de interacción: presentes en un estado momentáneo del individuo, resultantes de la interacción de una situación específica con las características de la personalidad del ser.

d) *El riesgo*: según Casares (2000), el grado de riesgo en una situación dada depende de: el establecimiento de metas claras, la disposición de información sobre posibles alternativas y la asociación de los resultados futuros con las opciones viables identificadas. Según las respuestas emitidas, se puede utilizar un marco de referencia para clasificar si las decisiones fueron hechas en condiciones de certidumbre, riesgo o incertidumbre.

e) *La disonancia*: son las fuerzas que influyen en quien decide antes de elegir y repercuten en la propia selección. Es decir, configura la ansiedad presente cuando existe un conflicto entre las creencias del individuo y su realidad inmediata y situacional. La mayor parte de los individuos se siente motivados, para reducir la disonancia y lograr consonancia. Se ha observado que después de una desventaja, quienes toman decisiones incrementan su compromiso a la luz de más consecuencias negativas, como elección de modo de ingreso, promoción e inversiones.

f) *Decisiones en grupo*: los grupos generalmente toman más tiempo para llegar a una decisión, pero reunir a especialistas y expertos tiene sus beneficios, sobre todo cuando existe un alto grado de diversidad en los antecedentes y se ajustan en forma periódica sus metas y objetivos. Ciertas decisiones parecen ser mejor tomadas en colectivo, mientras otras lo son individualmente. Las no programadas son más apropiadas para establecerlas en grupo, porque requieren de talento conjunto para llegar a una solución, además son tan importantes que por lo general son concretadas por los gerentes de alto nivel y en algunas ocasiones por los gerentes medios.

En términos de decidir en entornos de incertidumbre y cambio, Palom y Sevilla (2005) plantean lo siguiente: al establecer los objetivos, los grupos pueden funcionar mejor que los individuos debido a que en conjunto disponen de más conocimiento para tomar las decisiones; al identificar alternativas, los esfuerzos individuales de los miembros del grupo alientan una búsqueda más amplia en diversas áreas funcionales de la organización; al evaluar las alternativas, el principio colectivo con su amplia gama de puntos de vista funciona mejor que el de una sola persona; al elegir la opción, el logro del consenso conduce a que se asuma más riesgo, si la decisión fuera tomada de manera individual; además hay más aceptación por quienes admitirán las consecuencias, puesto que participaron en el proceso de elección; y al implementar la alternativa, ya de sea de manera individual o grupal, las personas deben asumir la responsabilidad de implementar la decisión del grupo.

## **Consideraciones finales**

La obligación de prepararse para un futuro digitalizado y globalizado ha puesto de manifiesto la necesidad de incorporar un liderazgo emergente, distinto, innovador, apasionado, sensacional. Se trata de líderes que tengan un sueño e ideas únicas, suponiendo esto una auténtica ventaja competitiva. El líder tradicional no sobrevivirá en este milenio, pues si se quiere ser competitivo, se tendrá que adoptar el último tabú, construir a partir de la emoción e imaginación.

Las corporaciones de nivel mundial del siglo XXI, ya están utilizando colectivos de individuos con talento, apasionados y diversos que evolucionen constantemente. Los líderes de estos moldearán lo que es, en esencia, el genio colectivo. Como quiera que el en-

torno competitivo ha cambiado fundamentalmente, la gestión estratégica del talento es la clave para conseguir ventaja competitiva. Gestionar la adecuación al puesto y la forma en que los individuos trabajan en la organización se está convirtiendo rápidamente en el dilema fundamental del liderazgo. El liderazgo se ha convertido en la tarea de aprovechar creativamente la tensión entre fuerzas opuestas. Esto es ya evidente, y a medida que transcurre el nuevo milenio, las implicaciones de liderar y vivir en un mundo pleno de dualidad, dilema y paradoja se harán más obvias.

Las prácticas de las organizaciones han sufrido transformaciones debido tanto a los aportes de la tecnología enfatizando en el desarrollo acelerado de los sistemas de comunicación, así como por las características económicas y políticas inestables e impredecibles del nuevo entorno empresarial. En tal sentido, éstas demandan una alta efectividad de sus líderes; es decir, deben poseer un perfil diferente al de hace varias décadas cuyo patrón era el control y la supervisión.

Además, deben estar preparados, para atender las nuevas necesidades de sus organizaciones producto de las mismas características de los escenarios donde están insertas, por lo cual, deben ser individuos con estudios de cuarto nivel, con conocimientos de más de un idioma, de informática, con habilidades especiales de comunicación, proactivos, organizados como características fundamentales para ser exitosos y competitivos.

De igual manera, deben poseer conocimientos y experiencias para aplicar el proceso administrativo con sus diferentes etapas y funciones que le permitan interactuar con el medio y dirigir con eficiencia la organización, así como estar preparados para abordar los conflictos o situaciones negativas, que puedan presentarse en la empresa, seleccionando las alternativas más viables para tomar decisiones asertivas, demostrando que puede hacerle frente a las situaciones conjuntamente con un equipo humano capacitado, centrado en los objetivos y metas de la organización, pero sobre todo satisfecho con la actividad que realizan.

Sólo así, contará con las competencias cognitivas, técnicas y especiales para enfrentar con éxito el tomar decisiones operativas para dar solución a cualquier contingencia a presentarse en entornos donde lo no previsto, lo emergente, lo inestable parece ser la norma. Las cualidades de liderazgo basadas en el valor ayudarán a los líderes a aprender, adaptar y responder positivamente en el nuevo milenio. El líder por la misma naturaleza de estas cua-

lidades, se centra en impulsar hacia delante a las personas y a las organizaciones, enseñando a sus empleados e incrementando su competencia.

No importa el tipo de negocio o lugar geográfico donde se asienta la organización, inclusive al departamento para el cual se labore es necesario saber liderar: tenemos que ser capaces de hacerlo de la mejor manera posible, proponiendo metas superiores, no conformándose con la evolución de los negocios y sus productos, el mundo esta cada vez más cambiante y se necesita ir un paso adelante que la competencia.

Para ser líder se necesita gran cantidad de atributos, y no físicos, se necesita tener mucha capacidad y deseo de superación. Anteriormente los pueblos creían que sus líderes ya nacían siendo líderes, que lo traían en la sangre, hoy por hoy sabemos que ser líder es mostrarse capaz de enfrentar retos. Debe tener una mente abierta al cambio y ser capaz de proponer estrategias globales y totalizadoras.

El buen líder sabe como compensar a sus subordinados y que para lograr sus objetivos y estrategias no basta con tenerse a sí mismo, necesita trabajar en equipo, y comprometerlo a que juntos lograrán evolucionar y llevar a su empresa más allá de las perspectivas.

Se puede concluir diciendo que un líder acepta la autoridad porque se sabe capaz de avanzar, de presentar estrategias en los momentos más difíciles de su empresa y que sabrá siempre apoyar y coordinar a su equipo de trabajo teniendo conciencia del mundo globalizado en el que compiten y saber llevar sus productos y servicios delante de la competencia.

## **Referencias bibliográficas**

- CASARES, D. (2000). **Liderazgo: Capacidad para dirigir**. New York: Fondo de Cultura Económica USA.
- CORNET, J. (2006). **Liderazgo: Elemento clave para el siglo XXI**. Madrid: Ediciones Gaia.
- CORTE, G. (2001). **Vamos por el liderazgo mundial**. Madrid: Grupo Editorial Grijalbo.
- DAFT, R. y LENGEL, R. (2001). **Liderazgo de fusión: Un modelo para provocar el cambio**. Bogotá: Editorial Centro de Estudios para el Cambio Ramón Areces.

- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. y DONNELLY, J. (2003). **Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos**. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- GIULLIANI, R.; KENSON, K. y PÉREZ, J. (2003). **Las claves del éxito del líder que supo afrontar el 11 de septiembre**. Madrid: Editorial Plaza Jarnés.
- IVANCEVICH, J.; KONOPASKE, R. y MATTESON, M. (2006). **Comportamiento organizacional** (7ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- LUSSIER, R. y ACHUA, CH. (2006). **Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades** (2ª ed.). México: Editorial Thomson.
- LOWNEY, CH. (2004). **El Liderazgo al estilo de los Jesuitas**. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- MANKINS, M. y STEELE, R. (2006). **Programas heurísticos para la toma de decisiones**. México: Editorial Trillas.
- MOSLEY, D.; MEGGUNSON, P. y PIETRI, P. (2005). **Supervisión** (7ª ed.). México: Editorial Thompson.
- ORTEGA y GASSET, J. (2004). **Obras Completas**. Volumen VI. Madrid: Santillana Editores. Granada.
- PALOM, F. J. y SEVILLA, J. (2005). **Liderazgo: El balance entre el poder y la sabiduría**. México: Editorial PAX.
- PARDO, L. y VALDEZ, L. (2007). **Decisiones Estratégicas**. Madrid: Editorial Días de Santos.
- ROBBINS, S. (2005). **Comportamiento organizacional** (10ª ed.). México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- SCHERMERHORN, J. (2003). **Administración**. México: Editorial Limusa Wiley.