

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE FILOSOFÍA**

**EL LIDER COMO ALTERNATIVA
DE CAMBIO EN PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

**Pedro R. Rueda T.
Valencia, Venezuela 1999**

Mientras exhibamos flojera, resentimiento (s),
odios (s), dejadez, indiferencia
y nos adueñemos de la Ley
Del Menor Esfuerzo
y de un lenguaje irreverente:
Soez, corto, deforme,
mal humorado e irrespetuoso;
tanto el presente como el futuro
estarán llenos de frustraciones,
de conflictos interminables
y de una aguda pobreza
espiritual y moral,
llegando un momento que hasta el aliento
y el sudor de nuestra propia piel
comienza a apestarlos.

Pedro R. Rueda T.

PRESENTACIÓN

El presente Ensayo tiene por finalidad introducir el estudio y la reflexión acerca del liderazgo, en perspectiva organizacional, empresarial, política, social y educativa; con el fin de circunscribirlo en el ámbito nacional, valorizando los diversos aportes que el Comportamiento Organizacional como Disciplina Humanista ha hecho posible.

El abordaje temático (como propuesta al investigar), hace énfasis en la praxis educativa y en lo histórico-socio-cultural de la Identidad Nacional; cuya justificación se halla determinada por los caracteres filosóficos, antropológicos y axiológicos de la metodología a asumir.

Es evidente que a las puertas de un nuevo milenio y ante un hombre convulsionado por las diversas crisis (espirituales, morales, científicas, políticas, económicas, religiosas y culturales...); el liderazgo exige ser replanteado con nuevas categorías y diferentes enfoques que permitan justificar la razón y existencia misma de toda la humanidad. Los venezolanos no pueden ni deben soslayar tal problemática más aún cuando se vive y se padece en carne propia las anomalías y perversiones institucionales de los representantes del pueblo que han actuado contrario a los principios ontológicos del liderazgo.

Se hace énfasis reiterativo en que el presente Ensayo no es más que un acercamiento o aproximación filosófica limitada al tema del liderazgo con deseos profundos de revalorizar y

reivindicar al sujeto del mismo, es decir, a lo humano del hombre que vive en cada uno de nosotros y cuya razón es intentar justificar a través de las propias acciones la existencia ética de nuestro ser moral.

JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

El ser humano por naturaleza está llamado a hacerse y a construirse con los demás, su carácter sociable y su capacidad racional y espiritual lo legitiman moral y éticamente a estar pendiente de sí mismo y de sus semejantes, ya que su razón existencial se justifica en el devenir persona con otras personas y en el hacerse responsable y señor de su conducta; elevándose a condiciones de finitud a infinitud cósmica, compleja y hasta misteriosa que debe resolver o por lo menos intentarlo desde su lugar privilegiado dentro del universo filantrópico de su especie. Esto sin olvidar que la naturaleza ontológica de la personalidad se "explica" y tiene fundamento con lo humano y desde lo humano en sintonía dialógica de comprensión, aceptación y entendimiento solidario con todo cuanto le rodea y le es pertinente. Desde esta premisa, es evidente que las habilidades interpersonales cada vez más adquieren relevancia y significación, en el conocimiento del comportamiento humano, mucho más allá de los aportes psicológicos y sociológicos como limitados saberes frente al objeto (humano-persona, grupo, sociedad,...), infinito e ilimitado en su constitución como entidad que traspasa el paradigma de lo racional.

En el presente ensayo se le dará privilegio semántico a la expresión Comportamiento Organizacional (C.O), tomada del autor Robbins Stephen (1.995), cuyo texto se intitula con esa misma expresión, haciéndose obligante su referencia a todo lo largo del presente contenido. Este autor define el C.O., como "campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos, estructuras (e instituciones....) (1), sobre el comportamiento dentro de las organizaciones (públicas y privadas), con el propósito de explicar los conocimientos adquiridos en la eficacia de una organización" (p. 10), que en definitiva viene a ser la mejora de cada uno de sus miembros y por ende de la sociedad.

Debe quedar claro que el comportamiento organizacional es hoy una disciplina abierta que por su objeto de estudio y fundamentación teórica-práctica es un saber hermenéutico. Esto significa que el liderazgo razón de nuestro análisis se asumirá como parte dinámica y estructural de los grupos humanos, que hacen vida en sociedad en forma organizativa o tendientes a organizarse. Es así como el C.O., en su fundamentación antropológica, aplica los conocimientos obtenidos acerca de las personas-individuos-grupos, multidisciplinariamente, y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia en la prosecución de mejoras con énfasis en lo común o colectivo.

(1) El paréntesis y el resaltado del texto, a todo lo largo del Ensayo, es condición del autor.

Siguiendo al autor ya citado, se afirma que el C.O., "se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma" (p. 10).

Debe advertirse que existe un acuerdo cada vez mayor, entre los entendidos de esta disciplina sobre sus componentes o tópicos que constituye el área que es el tema del C.O. Aún cuando todavía existe un debate pertinente a la importancia relativa de cada uno, parece que hay un acuerdo general en que el C.O., incluye tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso de grupo, aprendizaje, (educación, ética y cultura), desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos,

diseños de trabajo y tensión en la administración y supervisión de las áreas a trabajar entre otras, sin perder de vista el sentido axiológico (Teoría de los Valores), de las acciones presentes, en cada una de ellas. El trabajo aquí asumido en una primera fase desarrollará en líneas generales lo pertinente al comportamiento y razón del líder y su entorno, circunscrito en el ámbito organizacional haciéndose al final una propuesta en la misma línea de ensayo-investigativo acerca del liderazgo y sus tipos en el ámbito nacional con sus diversas implicaciones de orden histórico-social, ontológico, axiológico y psicológico (. . .), circunscrito en la cultura e identidad del venezolano.

Es por ello que una reflexión o intento de investigación que no tome en cuenta el entorno donde ella se realiza no deja de ser más que una huida de la realidad y una distorsión del compromiso ético que se tiene consigo mismo y por ende con lo humano.

EL ESTUDIO DEL OTRO

Sin ser psicólogo, ni psicoanalista ni filósofo profesional (...), cada ser humano es un estudioso o investigador del comportamiento propio, ajeno y colectivo. Desde la antigüedad y desde los primeros años de vida, la persona ha ocupado en sentido intencional a observar las acciones de los otros y ha "atado interpretar lo que ve y oye. ¿Ha pensado Ud. ampliamente en esto?, ¿Ud. ha estado "estudiando" a las personas durante casi toda su vida? Seguramente Ud. observa lo que otros observan y hacen, y, trata de explicarse, en sentido lógico y racional del por qué se han comprometido con esa determinada conducta... Pues bien, ¿qué motivaciones o razones lo han hecho posible?, ¿acaso se es feliz o infeliz al actuar así?

Recuérdese que el ser humano por su dignidad es lo más apreciable y sagrado en el seno del cosmos y señor de la tierra, por lo que su naturaleza ontológica invita al respeto y a la valorización de sus condiciones y facultades de las cuales formamos parte, sin que por ello no dejen de advertirse, corregirse y superarse conductas que atentan contra la misma integridad física-espiritual y moral de la especie humana. Desde esta perspectiva es factible que Ud. halla desarrollado algunas generalizaciones encontradas como útiles para explicar y predecir lo que hace y hará la gente semejante a Ud., desde su mundanal existencia. Pero vale la pregunta: ¿Cómo llegó a estas generalizaciones. ..? Indudablemente lo hizo mediante las acciones de observar, intuir, preguntar, escuchar, leer e interpretar; es decir, su conocimiento viene directamente de su experiencia personal; como singularidad en cuestión consigo misma, con el ambiente, desde la personal herencia histórica, o por vía indirecta, es decir por experiencia de otras que-también son tan "válidas" como las propias.

¿Hasta qué punto son correctas y válidas las generalizaciones que se hacen. . . ? Algunas pueden representar evaluaciones muy complejas del comportamiento y destino de lo humano pero también pueden ser muy eficaces para explicar y predecir el comportamiento de otros. Sin embargo, son muchísimos los humanos que tienen un alto número de creencias que frecuentemente no logran dar razón del por qué las personas hacen lo que hacen, viven como viven y comunican lo que sienten.

Debe advertirse que los enfoques informales o de sentido común que pretenden constituirse en "leyes o conocimientos ciertos" sobre la personalidad de los otros son generalmente inadecuados y ganan más espacio y adictos que los enfoques rigurosamente vivenciales, padecidos, reflexivos y sistemáticos; por lo menos en el contexto Latinoamericano y más específicamente en Venezuela. Hay evidencias que una concepción (o enfoque) sistémica (co), revela hechos y relaciones importantes y que proporciona una base que permite predicciones más seguras de lo

humano. Por tal motivo, realizar un estudio serio del liderazgo desde nuestro contexto no es nada fácil, más aún cuando la identidad nacional y lo que queda de la cultura "criolla" con sabor a pueblo no está del todo definida.

Según Rueda (1.997),

Las diversas antropologías culturales concuerdan que la identidad es una de las preocupaciones más sentida del ser humano (hombre-persona), de la(s) cultura(s), como el resto de instituciones que en ella se agrupan. Nuestra razón investigativa se orienta en función del venezolano, con el fin de develar parte de sus raíces ontológicas, históricas-culturales y educativas, cabe preguntarse: ¿Cuáles son las características pertinentes capaces de definir al hombre venezolano? Históricamente, ¿cómo se ha gestado y se ha hecho posible ese ser que vive en cada uno de nosotros como identidad personal? ¿Acaso existe alguna frase capaz de expresarlo con riqueza conceptual? ¿Se conoce como aproximación científica a las diferentes etnias que han dado como resultado lo que hoy somos? (p.69).

Con palabras de Rafael Carías (1.983),

¿Cuáles son las características más definidas del venezolano? Y ¿qué raíces profundas en el pasado sostienen estas propiedades? Una antropología cultural del venezolano debe tomar en cuenta los factores dominantes que subyacen en su modo de ser y componen lo distintivo que lo tipifica y diferencia de otros representantes de áreas culturales afines(p.2).

No sé si será arriesgado el afirmar, como dice el autor ya citado, que "la identidad del venezolano se halla todavía en proceso de formación, haciéndose" (p.2). De aquí que no resulte del todo fácil el dirigirla y darla como algo definitivo, empero no quiere decir por tal (es) razón (es) no deba asumirse como paradigma a investigar, siendo uno de los elementos que se identifican como parte substancial de la crisis de liderazgo del venezolano de hoy.

LIDER Y LIDERAZGO

Según el Larousse (1.991), define el vocablo líder como proveniente del inglés: Leader que equivale a conductor, el que va a la cabeza (. . .). Y, el liderazgo -entendido como calidad-, (Liderato, m. calidad de líder). (p.627), que también puede entenderse como cualidades propias inherentes al que se desempeña como líder.

Para definir el liderazgo hay que partir de las tantísimas definiciones como del número de autores y personas que han intentado definir el concepto. Indudablemente que el liderazgo trata del manejo del cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y a inspirarla a vencer los obstáculos.

Según S. Robbins (1.995), "los líderes trabajan desde posiciones de alto riesgo; con frecuencia están dispuestos por su propio temperamento a buscar el riesgo y el peligro, especialmente cuando aparece que la oportunidad y las recompensas son grandes" (p.413). Piénsese por un instante en el proceso de independencia, aún no concluido en los países de Africa, Asia, India, América Latina y más específicamente en los países, y que, bolivarianos, entre otros. Acaso, aún hoy no nos dicen mucho las figuras de: Moisés, Abraham, Jacob, Isaac, José, Salomón, David, Job, Juan el Bautista, Jesús de Nazareth-Cristo Salvador, Pablo de Tarso, Sócrates, Buda,

Confucio, Lao-Tsé, Mahama, Francisco de Asís, Ignacio de Loyola, Simón Bolívar, Antonio José de Sucre, Teresa de Jesús, Benito Juárez, Mahatma Ghandi, Martín Luter King, José de San Martín, José Gregorio Hernández, Ernesto Che Guevara, Camilo Torres, Madre Teresa de Calcuta y Nelson Mandela, entre muchísimos otros . . . , quienes lucharon (y aún hoy luchan) por brindar al mundo un poco más de amor, paz, justicia, libertad (. . .) y la fusión entre lo espiritual y corporal, que aún es un gran misterio para muchos que aceptan la presencia de un ser especial y omnipotente.

Todos estos personajes representan la urdimbre del tejido humano en lo que ha sido la evolución del mundo a través del tiempo, sólo por el hecho de asumirse como paradigmas desde la personal existencia, como referencia obligante para el mundo, como modelos axiomáticos de liderazgo.

El autor A. Silicio Aguilar (1.998), en su última y nueva producción dada a conocer por los medios de comunicación (periodístico) afirma que "un líder se caracteriza por ser un visionario innato, con plena capacidad para crear y compartir un proyecto de presente y futuro, traducidos en cambios, evolución y procesos de mejora continua" (p.6). Y más adelante afirma:

Todo líder visionario crea e inspira una óptica, modela el cambio a través de la tenacidad, sacrificio y pasión que hacen de esa visión parte de la propia vida.

.....Sin lugar a dudas, el carisma que envuelve al líder influye directamente en los demás, puesto que está sujeto crecer en sus atributos y talentos a todos los que están involucrados directa o indirectamente con su entorno (p.6). Es por ello que una definición amplia de liderazgo que pueda abarcar los diversos enfoques y modelos actuales debe partir de la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

TEORÍA DE LOS RAGOS

Existen preacuerdos entre los investigadores al tratar de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a algunas personas como líder. Esta línea de pensamiento propone que el liderazgo es tanto una forma o estilo como un fondo o sustancia. De aquí mismo se deriva la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente, dando como resultados que se pueden interpretar desde una mejor perspectiva. Esta teoría la asume S.P. Robbins (1995), dando como ejemplo los rasgos más característicos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes:

1 ° la ambición y energía,

2° el deseo de dirigir (o testimoniar desde la praxis);

3° la honradez e integridad,

4° confianza en sí mismos,

5° inteligencia y conocimientos adecuados.

Cabe explicar hoy, ¿por qué esta teoría de los rasgos no explica suficientemente el liderazgo?, ¿tienen los líderes confianza en sí mismos, o el éxito como líder es lo que les permite establecer la confianza en sí mismos?, ¿y los factores situacionales?

Debe reconocerse que las primeras investigaciones sobre el liderazgo desde fines de los años 60 insistió en los estilos de comportamiento preferidos que mostraban los líderes.

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO

La incapacidad para encontrar "oro" en las "minas" de los rasgos llevó a los investigadores a observar el comportamiento que mostraban líderes específicos. Se preguntaron si había algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. Surgiendo así el comportamiento autocrático como referencia conductista sobre el liderazgo. En contraste, si los estudios del comportamiento son los que nos permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, podríamos capacitar a las personas para que fueran líderes. La diferencia entre ambas teorías (T. de los rasgos y T. del comportamiento), en función de sus aplicaciones, está en sus hipótesis subyacentes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: lo tiene uno o no lo tiene. En cambio, si hubiesen comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo y estaríamos en posibilidad de diseñar programas que implantaran estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces. Con toda seguridad, ésta era una avenida más emocionante, porque significaba que se podía incrementar la oferta de líderes. Si realmente funcionara la capacitación, en nuestros centros de estudios, se podría tener una oferta infinita de líderes eficaces.

ESTUDIOS DE OHIO STATE. (2)

Las teorías más amplias y repetidas del comportamiento resultaron de la investigación que comenzó en Ohio State University a fines de los años 40. Estos investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. Comenzaron con más de 1.000 dimensiones quedando reducido a dos categorías que especificaban sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo, recibiendo el nombre de estructura de inicio y de consideración.

La estructura de inicio se refiere al grado en el que probablemente un líder define y estructura su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta. Incluye el comportamiento que procura organizar el trabajo, las relaciones en él y las metas. Se puede describir al líder caracterizado como superior en estructura inicial en función de la manera como "asigna tareas específicas a los miembros del grupo", cómo "espera que los trabajadores mantengan normas definidas de desempeño", y cómo "enfatisa el cumplimiento de fechas límite".

En este sentido se describe a la consideración como el grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de sus subordinados y una preocupación por sus sentimientos. Muestra preocupación por la comodidad, bienestar, estatus y satisfacción de sus seguidores. Se podría describir a un líder bien calificado en consideración cuando ayuda a sus subordinados en sus problemas personales, cuando es amigable y se le puede abordar; y si trata a todos los subordinados como a iguales.

Una extensa investigación, con base en estas definiciones encontró que los líderes con alta calificación en estructura inicial y consideración (un líder "alto-alto") tendía a alcanzar un elevado desempeño y satisfacción de los subordinados, con mayor frecuencia que aquellos que tenían baja calificación en consideración y en estructura inicial o en ambas.

En conclusión, los estudios de Ohio State sugirieron que el estilo "alto alto" por lo general daba resultados positivos, pero se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría.

(2) Cada una de estas teorías son suministradas por el autor Robbins Stephen (1995), *Comportamiento Organizacional*. 7ª Edición. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA, S.A.

ESTUDIOS DE LA UNIVERSITY OF MICHIGAN

Los estudios sobre liderazgo realizados en el Survery Research Center de la University of Michigan, aproximadamente al mismo tiempo en que se estaban llevando a cabo otros en Ohio State, tenían objetivos similares de investigación: localizar las características de comportamiento de líderes que parecían tener relación con las medidas de eficacia en el desempeño.

El grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo: el orientado al empleado y el orientado a la producción. Se describía a los líderes orientados a los empleados como sujetos que ponían énfasis en las relaciones interpersonales; tenían un interés personal en las necesidades de subordinación y, aceptaban las diferencias individuales entre los miembros. En contraste, el líder orientado hacia la producción tendía a enfatizar los aspectos técnicos o de tarea de trabajo: su preocupación principal se centraban en el desarrollo de las tareas del grupo, y sus miembros eran un medio para ese fin.

Las conclusiones a las que llegaron los investigadores de Michigan favorecían fuertemente a los líderes que estaban orientados en su comportamiento hacia los empleados. Se asoció a los líderes orientados a los empleados con una mayor productividad del grupo y una mayor satisfacción del puesto. Se tendía a asociar a los líderes orientados a la producción del grupo y con menor satisfacción con el puesto.

ESTUDIOS ESCANDINAVOS

Los dos enfoques de comportamiento que se acaban de revisar en su mayor parte se desarrollaron a finales de los 40 y principios de los 60. Estos enfoques evolucionaron durante un tiempo en que el mundo era un lugar mucho más estable y predecible.- (Jamás debe olvidarse nuestra personal y colectiva referencia histórica, en sentido de vida pero también en sentido dialéctico para comprendernos y entender la evolución del pensamiento y con él los diversos aportes humanos). En la creencia de que estos estudios no siempre capturan, las realidades más dinámicas de la actualidad, de aquí que investigadores de Finlandia y Suecia han estado estudiando de nuevo si sólo hay dos dimensiones que captan la esencia del comportamiento en el liderazgo. Su premisa básica es que en un mundo en cambio, es probable que los líderes eficaces tengan un comportamiento orientado al desarrollo. Estos son líderes que valoran la experimentación, buscan nuevas ideas y generan e implementan el cambio.

Por ejemplo, estos investigadores escandinavos regresaron y volvieron a revisar los datos originales de Ohio State. Encontraron que los investigadores de Ohio State incluían aspectos de desarrollo de cómo "impulsar nuevas formas de hacer las cosas", "origina nuevos enfoques a los problemas" y "estimula a los miembros para que comiencen nuevas actitudes". Pero en aquel tiempo estos aspectos no implicaban mucho del liderazgo eficaz. Los investigadores escandinavos propusieron que ello podría tener su causa en que el desarrollo de nuevas ideas y la implantación del cambio no era algo crucial en aquellos días. En el ambiente dinámico de la

actualidad, esto quizás ya no sea cierto. De manera que los investigadores escandinavos han estado llevando a cabo nuevos estudios para ver si existe una tercera dimensión -orientación al desarrollo- que se relacione con la eficacia del líder.

La primera evidencia es positiva. Al usar muestras de líderes en Finlandia y Suecia, los investigadores encontraron fuertes evidencias que respaldaban el comportamiento del líder orientados al desarrollo, como una dimensión separada e independiente. Es decir, los acercamientos al comportamiento de la época anterior que se enfocaban en sólo dos comportamientos pueden no captar de manera apropiada el liderazgo de los años 90. Más aún, aunque se tiene que tomar las conclusiones iniciales con ciertas reservas al no haber más evidencias que las confirmen, también parece que los líderes que muestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados más satisfechos, y esos mismos subordinados los conceptúan como más competentes.

RESUMEN

Se ha descrito los más importantes intentos de explicar el liderazgo en términos de comportamiento del líder (y en términos de la teoría organizacional). En general, los investigadores han tenido un éxito modesto en la identificación de relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo. Lo que parece que falta es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o el fracaso. Indiscutiblemente que las situaciones cambian (tanto el hombre como su historia también cambian, no son entes estáticos...), y los estilos de liderazgo necesitan cambiar con ellas. A este punto debe reconocerse, que los enfoques conductuales no reconocen el cambio en las situaciones.

TEORÍAS DE CONTINGENCIA

Cada vez quedaba más claro para los que estudiaban el fenómeno del liderazgo que la predicción del éxito en el liderazgo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos preferidos. El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a enfocarse en la influencia que ejercen las situaciones.

No han faltado estudios que han tratado de aislar los factores situacionales cruciales que afectan la eficacia del liderazgo. Por ejemplo, las populares variables moderadas utilizadas en el desarrollo de las teorías de contingencia, incluyen el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, las calidades de las relaciones líder-miembro, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de éstos.

Algunos enfoques para aislar las variables situacionales clave han tenido más éxito que otros y, como resultado, han obtenido mayor reconocimiento. Consideramos uno de éstos: La teoría de intercambio líder-miembro.

TEORÍA DE INTERCAMBIO LÍDER-MIEMBRO

Piénsese acerca de las experiencias en grupo. ¿Ha observado Ud. que los líderes a menudo actúan de forma muy distinto hacia diferentes subordinados? ¿Ha tendido el líder a tener favoritos que integran su grupo "íntimo"? Si "usted" contestó "sí" a ambas preguntas, está

reconociendo lo que George Graen y sus asociados han observado, que crea la base para la teoría de intercambio líder-miembro.

La Teoría de Intercambio Líder-Miembro (I.L.M) dice que en virtud de las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con su pequeño grupo de subordinados. Estos individuos constituyen el grupo "in" - se confía en ellos, obtienen una cantidad desproporcionada de la atención del líder y es más probable que reciban privilegios especiales-. Otros subordinados están en el grupo "out". Obtienen menos tiempo del líder, participan menos de las recompensas preferidas que controla el líder y tienen relaciones de superior-subordinado con base en intercambios formales de autoridad.

La teoría propone que en un momento inicial en la historia de la interacción entre un líder y un subordinado determinado, el líder implícitamente clasifica al subordinado como un "in" o un "out" y que la relación se mantiene relativamente estable en el curso del tiempo. No está clara la forma exacta cómo el líder escoge quién está dentro de cada categoría, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo "in" porque tienen características personales (por ejemplo, edad, sexo, actitudes...) que son parecidas a las del líder, un mayor nivel de competencia que los miembros del grupo "out" y/o una personalidad extrovertida. La Teoría I.L.M., predice que los subordinados con estatus de grupo "in" tendrán calificaciones más elevadas en el desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con su superior.

Aplicabilidad de la Teoría de Intercambio Líder-Miembro

Esta teoría I.L.M ., reviste particular importancia en cuanto tiene "aplicabilidad" o fundamento de un modo especial en las estructuras organizacionales de pequeñas y grandes empresas, privadas o públicas, en la construcción de grupos formales, -más específicamente las organizaciones culturales, sindicales, cooperativas, políticas... La mayoría de los roles que se suceden en otras organizaciones se dan en virtud a lo considerado en las relaciones de desempeño "in - out", permitiendo un liderazgo que favorece a unos más que a otros de acuerdo a lo expresado en la misma teoría, por características e intereses personales compatibles por el (o los) líder (es) y por los demás miembros que forman parte de la empresa o grupo. Aunque no debe ser considerada como ley, ya que contradice el sentido mismo de la teoría, esta propuesta, a mi modo de ver tiene gran aceptabilidad y aplicación desde nuestra personal experiencia. Véase el caso por ejemplo, ocurrido en la historia reciente al seno del sistema democrático venezolano. En los gobiernos de: Dr. Jaime Lusinchi y Carlos Andrés Pérez. Estos dos líderes como es sabido por todos, crearon desde su curul relaciones especiales con sus subordinados y sobre todo con sus subordinadas (grupo "in"); confianza plena de ellos (as), donde obtuvieron una cantidad desproporcionada de atenciones y privilegios por parte de estos líderes; jamás visto, ni en las dictaduras ni en los gobiernos de corte democrático a la venezolana. Estas personas recibieron privilegios tan especiales, pero tan especiales, que fueron capaces de cambiar los destinos del poder del líder, así como también el destino de la "Empresa Estado" en lo social, económico, político, cultural y ético-moral de todo el país. Tanto ha sido la trascendencia de estas administraciones públicas, que hoy son referencia obligante a nivel mundial a no imitar.

En general, la investigación que se ha realizado para verificar la Teoría I.L.M., ha obtenido conclusiones que la apoyan. De manera más específica, la teoría y la investigación que la rodean proporcionan considerable evidencia de que los líderes sí establecen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades distan mucho de ser aleatorias, y que el estatus del grupo "in" y del grupo "out" está relacionado con el desempeño y satisfacción del empleado.

¿QUÉ SE PROPONE?

Recuérdese que todo proceso educativo implica necesariamente un ser y un deber ser, una realidad y una finalidad. La Educación tiene que conocer al hombre en todas sus dimensiones para educarlo en su totalidad. De aquí que fundamentar una Educación hacia el liderazgo debe hacerse en visión integral del hombre y de pertenencia a su entorno y sus necesidades.

Indudablemente la Educación como praxis pedagógica formadora de valores en libertad para la dignidad y desde la dignidad, a todo nivel de vida, en apertura permanente de relación, juega un papel fundamental y determinante en el futuro de los niños, jóvenes y adultos y por ende en el futuro de la sociedad; ya que una auténtica Filosofía Educativa debe estar estructurada y orientada hacia el respeto de los valores intrínsecos en los seres humanos, que van desde el momento mismo de su concepción hasta la asimilación de praxis existencial expresada en una cultura de tolerancia, de humanización y de reivindicación legítima de sus valores y tradiciones, en la igualdad y participación entre el hombre y la mujer. Entendiendo así la cultura como vida, orientada a la erradicación de la violencia y la anticultura (La Cultura de la Muerte), en todas sus manifestaciones; de tal manera que se fomente el entendimiento y la comprensión, en pos de hombres con visión positiva y progresista, dados a la solidaridad de pueblo que se realiza en el ejercicio cotidiano del Bien Común, porque aspira, sueña y lucha hacia la construcción de la Cultura del Amor que dice más que los procesos de globalización y de políticas económicas neoliberales, empeñadas en erradicar lo auténticamente Humano y Divino de nuestro mundo.

A las puertas de un nuevo milenio, el encuentro del hombre con las más sublimes manifestaciones espirituales, en plena conjunción con la necesidad de paz y esfuerzo por alcanzar la democracia auténtica, expresada en mejoras de vida, de respeto y de aceptación en y por la dignidad, el líder de hoy y del mañana debe identificarse con los más altos y sublimes valores cuyo centro fundamental debe ser el hombre-persona como axioma a dignificar por encima del progreso social y material e incluso por encima del progreso individual.

Desde nuestro ámbito concreto de pueblo, de Venezuela y de sociedad civil debe reconocerse que en todo líder auténtico hay valores que están intrínsecamente ligados en primera instancia con la Organización (Familia, Escuela, Iglesia, condominio, Asociación Vecinal, Política, Educación, Cultura, Economía, Militar...), para la cual trabaja y a la cual se debe, donde la lealtad, el respeto a la dignidad del ser humano implícito en sus derechos y obligaciones, enmarcado en el respeto, la justicia, equidad y honestidad, en la paz personal y social, mejoramiento de la calidad de vida e integridad moral, mental, espiritual y física.

Asumiendo como propio el aporte que de A. Silicio (1998) sobre la temática en cuestión, él afirma que:

Las relaciones laborales en todo los órdenes llevan inmersa la confianza, integridad, equidad e igualdad, donde cada uno de los que conforman el equipo de trabajo tengan una armoniosa interrelación en pos del bien común de cada empresa (p.7).

Y, añada, refiriéndose al aspecto organizacional:

Bajo la sabia orientación de un líder bien encaminado en su ejercicio, solidifica los nexos empresa-cliente, lazos indivisibles de calidad integral, de búsqueda permanente de competitividad en el mercado; mejoras e innovaciones para crecer... Una de las diferencias entre

jefes y gerentes o líderes es la conciencia y capacidad de cambio en su cotidiano andar, además de la seguridad en sí mismo, asertividad, es decir, firme en sus propósitos (p.33).

En tal sentido se sugiere como objeto a investigar, profundizar, reflexionar (...) la temática del liderazgo, circunscrita desde nuestra particular realidad, partiendo del hecho que toda investigación debe proponer una línea seria a seguir, enmarcada en el campo del conocimiento de lo que hemos sido, somos y seremos a fin de acercarnos a un prototipo de liderazgo venezolano.

PRIMERA PARTE

Líder y liderazgo.

Características y definiciones.

El liderazgo en los diversos períodos y épocas.

Teorías del liderazgo.

SEGUNDA PARTE

Antecedentes históricos del liderazgo indigenista en Vzla.

Ambitos del liderazgo.

Patriarcal

Matriarcal

Religioso

Económico

Social.

Político.

Cultural.

Militar.

El liderazgo en la Nueva República.

Caudillo y liderazgo.

Militarización del liderazgo.

TERCERA PARTE

El líder como forjador y formador de Valores y de Pueblo.

Características:

Filosóficas.

Antropológicas

Psicológicas

Sociales y

Culturales.

CUARTA PARTE

El liderazgo político durante el siglo XX venezolano.

Antes del período democrático.

Durante la democracia.

Paradigmas entorno al liderazgo venezolano.
Liderazgo y Educación.
Líderes del Futuro.

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES



MENSAJE FINAL

Cuando hemos ido a la playa y observamos las aves volar seguramente nos hemos dado cuenta de que las gaviotas y otras aves vuelan en "V".

Hace unos días leí una hojita cuyo título es: "MIRAD A LAS GAVIOTAS" y trae estas reflexiones:

Se ha comprobado que cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en "V" la bandada completa aumenta por lo menos un 71% su poder que si cada pájaro volara sólo.

Conclusión 1 : Las personas que comparten una dirección común y tienen sentido de comunidad pueden llegar a cualquier parte más fácil y rápidamente, porque van apoyándose mutuamente.

Cada vez que una gaviota se sale de la formación siente inmediatamente la resistencia del aire: se da cuenta de lo difícil de volar sola y rápidamente regresa a su formación, para beneficiarse del poder de la compañera que va delante.

Conclusión 2: Si nosotros tuviéramos la inteligencia de una gaviota nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

Cuando la líder de las gaviotas se cansa, se pasa a uno de los puestos de atrás y otra gaviota toma su lugar.

Las gaviotas que van detrás graznan (producen el sonido propio de ellas) para alentar a las que van delante a mantener la velocidad.

Conclusión 4: Una palabra de aliento produce grandes beneficios para el grupo.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ DEL REAL, María E.; (1.986). 12.000 MINIBIOGRAFÍAS Ed. AMÉRICA. S.A. Panamá. República de Panamá.
2. CARIAS, Rafael; (1983). ¿Quiénes Somos los Venezolanos? 2º Edición. LES. Caracas.
3. CENAMEC: (1997). MANUAL DEL DOCENTE. Taller de Inducción a los Círculos de Acción Docente. U.C.E.R. Carabobo.
4. LAROUSSE: (1991).Ed. Larousse.. Paris.
5. ROBBINS, Stephen: (1995). Comportamiento Organizacional. 7º EDICIÓN. PRETICE-HALL HISPANO AMÉRICA. S.A.
6. RUEDA T., Pedro R.; (1997). LA EDUCACIÓN VENEZOLANA HOY. Ed. Facultad de Ciencias de la Educación. U.C. Valencia. Edo. Carabobo.
7. SILICIO, Alfonso; (1997). Líderes para el Siglo XXI. Ed. MCGRAW.

ANEXOS

LIDERAZGO DE TRANSFORMACION

Las Fuerzas Históricas crean las circunstancias en las que emergen los líderes. Pero las características del líder en particular, a su vez, deben tener un impacto en la historia.



TIPOS DE LIDERAZGO

DE TRANSFORMACION
Elevación mutua. Fusión.
Apoyo, Motivación
y moralidad.

DE TRANSACCION
Intercambio de cosas preciadas
intranscendental.



DIMENSION MORAL DEL LIDERAZGO

LIBERAR EL POTENCIAL HUMANO

Hay grandes reservorios de energía y capacidad esperando a líderes que puedan potenciarlos y sociedades que puedan merecerlos.

LEYES, COSTUMBRES Y CREENCIAS

Nuestras actitudes ante el genocidio, tortura, violación, son elementos de nuestra moralidad.

DELEGACION RESPONSABLE

La devolución de responsabilidad es un requerimiento para el individuo y para la sociedad.



TAREAS DEL LIDERAZGO

VISUALIZAR METAS

"Perfección de medios y confusión de fines parece caracterizar nuestra era". A. Einstein.

AFIRMAR VALORES.

Cada sociedad es un sistema de demandas moralizantes.

GENERACION DE VALORES.

Jesús no sólo confortó a los afligidos, sino que afligió a los "confortables".

MOTIVACION

GERENCIAR

JUICIO POLÍTICO.



**BUENOS CONSTITUYENTES TIENDEN
APRODUCIR BUENOS LÍDERES.**



CUALIDADES DEL LÍDER.

**Confianza
credibilidad
justicia
equidad
fortalecimiento
de sus constituyentes.**



SEGUIDORAZGO!!!

- * Los líderes contribuyen, en promedio, en no más de un 20% al éxito de las metas organizacionales.
- * Los seguidores son vitales para el 80% restante.
- * Una nación de borregos engendra un gobierno de lobos.
- * Seguidores que dan fuerza a la visión del líder.



- * Población de Alabama, 1954,
Apoyó a Martín Luther King, UR.
- * 12 Apóstoles de Jesús.

TIPOS DE SEGUIDORES

- Aprendiz (aspirante a líder)**
- Discípulo (el que sigue una ideología).**
- Educando (a cargo de un mentor).**
- Camarada (apoyo en grupo).**
- Leal (seguimiento por convicción).**
- Soñador (compromiso con un ideal).**

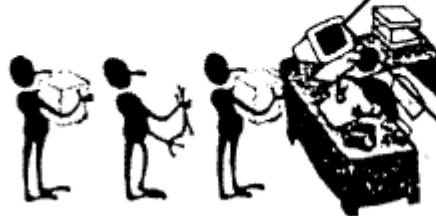
EL MAL SEGUIDOR

**Hay que decirle lo que tiene que hacer
No tiene iniciativa o es pasivo
No piensa. Requiere mucha supervisión
Elude responsabilidades.**



EL SEGUIDOR TIPICO

**Sigue las instrucciones.
No cuestiona el líder ni al grupo.
Es voluble (desea quedar bien con todo el mundo).
No asume responsabilidades.
("sólo cumple órdenes").**

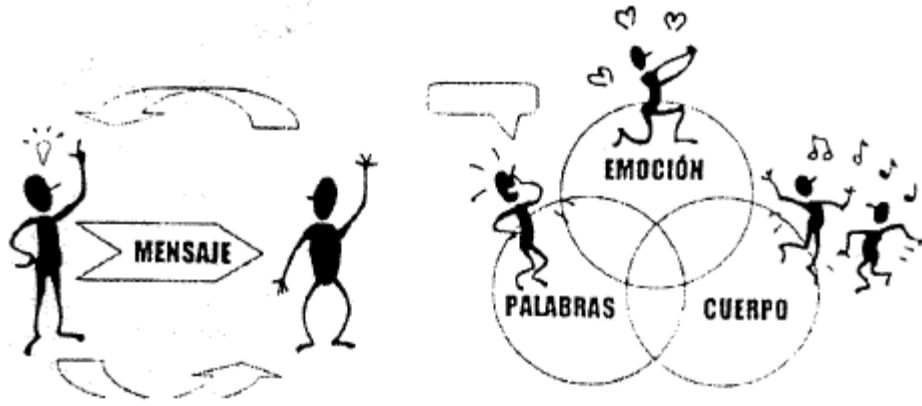


EL BUEN SEGUIDOR

- ☺ **Piensa por su cuenta.**
- ☺ **Hace críticas constructivas.**
- ☺ **Es auténtico (ser uno mismo).**
- ☺ **Es innovador y creativo.**
- ☺ **Asume responsabilidades.**
- ☺ **Participa activamente.**
- ☺ **No se limita a "cumplir", va más allá.**



COMUNICACION



DECISIONES POR CONSENSO

No todos obtienen todo lo que querían
la decisión acordada luce equitativa
refleja los intereses de todos
Todos coinciden en apoyarla.



DECISION POR CONSENSO
NO es votación
NO es mayoría