

## **DETERMINANTES DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN**

Por

Eliel B. Irizarry Hernández  
Candidato Ph.D. en Desarrollo Empresarial y Gerencial  
Escuela de Gerencia  
Recinto Metropolitano  
Universidad Interamericana de Puerto Rico

### **Introducción (Objetivo y Metas)**

Los líderes en las organizaciones tienen un papel fundamental en el éxito o fracaso de las mismas. Estos son los encargados de organizar los recursos productivos en orden de poder encausarlos para alcanzar las metas organizacionales. Existen muchos tipos de líderes, pero ¿Cuales son las características de un líder? y ¿Cuales son los determinantes del liderazgo en la organización? Hemos visto durante la historia diferentes tipos de líderes que han cambiado el mundo desde el momento histórico en el cual realizan sus hazañas. Entre ellos podemos poner el ejemplo de Adolfo Hitler el cual revoluciono el mundo por sus holocaustos, mostrando la debilidad de los sistemas y la seguridad de los individuos. Por otro lado tenemos el ejemplo de Gandhi el cual mostró al mundo que se pueden conseguir grandes cosas sin tener que recurrir a la violencia.

Para poder contestar estas dudas y entender estas situaciones es necesario poder comprender que es un líder, exponer las características de un líder, estudiar teorías y los supuestos del liderazgo. Una vez realizada esta parte de la investigación podremos entender un poco las bases de los determinantes del liderazgo en la organización y por ende procederemos a entrar en la explicación de este tema. Por último, se expondrán las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

El método de investigación que se utilizara en este trabajo ha sido a base de recopilación de información secundaria (revisión de literaturas, libros, revistas, Internet). Esta

información secundaria fue extraída de fuentes de información profesionales. Se realizó una investigación intensiva de literatura relacionada al liderazgo en general y el liderazgo en las organizaciones. Seguido, se procedió a organizar las ideas encontradas las cuales se tomaron como base para este trabajo de investigación. Luego se expusieron las ideas más relevantes al tema y se realizó un análisis teórico sobre el mismo. En este análisis teórico se presentaron y sustentaron ideas del autor.

### **¿Que es un líder?**

Por la importancia que tienen los líderes en la organización y la importancia que tienen para este trabajo se comenzó a exponer varias definiciones o ideas de lo que es un líder. Se comenzó con una idea del escrito de Xin-An (2004) ya que esta definición aunque sencilla, se utilizara como base para otras definiciones. La idea es la siguiente, *el trabajo de un líder es simplemente ayudar a las personas a cumplir sus metas*. Esto implica que el líder es un facilitador, un servidor, que el poder de un líder emana de sus seguidores. El líder no es líder si este no tiene seguidores, o sea existe una interdependencia entre el líder y sus seguidores. Esto es algo parecido a la idea de quien seríamos sin Dios y que Dios sería sin nosotros”.

*El líder (Mendonca, M. 2001) es un modelo del desempeño de sus seguidores con respecto al desempeño de las tareas y el comportamiento ético*. Esta cita nos trae la idea de que el líder es un modelo el cual siguen sus seguidores. Si existe algún problema con el líder, este problema se reflejara en forma agravada en sus empleados. Podemos llegar a esta conclusión con la idea del “butterfly effect”. La idea de este efecto, es que los pequeños problemas se pueden volver incontrolables. En el caso de un líder, algún pequeño problema o conducta no deseada puede causar que la organización se desbalance hasta que sea incontrolable su situación. *El líder verdadero y efectivo (Mendonca, M. 2001) es uno el cual el comportamiento y el ejercicio del proceso de influencia del liderazgo van en consistencia con los valores éticos y morales*. Si el líder no cuenta con valores éticos y morales consistentes con las creencias de sus liderados o con las expectativas de estos, este líder hará que se trastorne los valores de la organización y la organización misma.

*Los líderes complejos (Marion, R. & Uhl-Bien, M. 2001) son símbolos envés del gran capitán que guía su barco a puerto seguro.* El líder además de un modelo es también un símbolo de la organización, es por esta razón que los líderes de las organizaciones tienen que lucir y actuar bien ante todo el mundo, todo el tiempo. Además es por esto que se escoge con mucha cautela los líderes de las organizaciones. Estos líderes se escogen con ciertas características que les permitan a sus liderados poder identificarse con ellas y poder utilizarlas como marco de referencia para su conducta dentro de la organización.

A base de estas definiciones se creo la siguiente definición de un líder. Un líder es un símbolo y modelo de lo que la organización es o deberá ser. Es el servidor de todos los miembros de la organización el cual ayuda a que todos puedan desenvolverse de la manera más eficiente para cumplir con las metas y misión de la organización. Este deberá ser uno con fuertes valores éticos y morales para que la organización no se afecte de una forma negativa.

### **Características de un líder**

A continuación se comenzara a explicar algunas de las características que han demostrado los líderes en las organizaciones o que se piensa que debe tener un líder. Para comenzar a exponer las características de un líder se tomara un análisis de la vida del liderazgo del Papa Juan Pablo II que se publico en el USA Today (April 05 2005). En este articulo se comienza a citar la siguiente frase del Papa, “No tengan miedo” para luego exponer las siguientes características del liderato del Papa Juan Pablo II que son *1. Sacrificio, 2. Ser Genuino, 3. Ser Valeroso, 4. Liderar con su ejemplo, 5. Tener Conocimientos, 6. Comunicación y 7. Ser inspirador.* El Papa Juan Pablo II nos dijo que no tuviéramos miedo lo cual aplico en su vida liderando sin miedo durante su historia como Papa. Este viaje a muchos países del mundo que estaban pasando por situaciones difíciles para poder cooperar y aportar algo (aunque espiritual) a la situación que estaban pasando estas personas.

*Los líderes (Beslin, R. & Reddin, C. Nov/Dec 2004) hablan de tener confianza en vez de crear confianza. La confianza es algo que se gana, no se puede dar por hecho. La comunicación es fundamental para crear confianza. La comunicación contribuye a la creación de un ambiente de confianza alrededor de los líderes que le permite liderar efectivamente envolviendo a los empleados y realizando resultados.* Esta cita nos expone dos puntos muy interesantes, primero que debe haber una relación de confianza entre el líder y sus liderados. Pero esta confianza que debe haber entre el líder y los liderados se tiene que ir desarrollando mediante una comunicación constante entre estos. El líder tiene la responsabilidad de desarrollar dicha confianza para que no ocurran malos entendidos que afecten la organización. La comunicación es el otro punto importante que trae esta cita.

*Excelentes destrezas de comunicación (Weber, B. July-Sep. 2004) que incluyen la articulación y el arte de oír son importantes para un líder cuando esta desarrollando una visión del futuro, el camino para alcanzar esa visión debe ser claro. Los líderes exitosos (Beslin, R. & Reddin, C. Nov/Dec 2004) son aquellos que se comunican abiertamente y a menudo, tienen unas políticas de comunicación claras y comprometidas, inician programas formales e informales y determinan su propio desempeño.* La comunicación tiene dos vertientes el transmitir y el recibir información. El líder debe tener la habilidad de hacer ambas ya que ninguna es menos importante. El saber recibir y analizar la información que le proveen los liderados al líder es muy importante ya que esto ayuda a corregir o prever situaciones dentro de la organización además de aclarar dudas de mal interpretaciones o mentiras creadas con malas intenciones. El tener una buena habilidad para transmitir la información ayuda a que las personas entiendan las ideas de una forma clara y así lograr que no se malinterprete dicha información. Aunque el líder tenga estas habilidades desarrolladas es importante que las utilice constantemente para crear confianza entre el y sus liderados.

*Los líderes (Xin-An 2004) son personas con consistencia entre lo que predicán y practican y con consistencia en valores y principios.* Esta cita nos expone una característica muy importante, un líder es más que palabra, es palabra y acción esto hace

que los líderes (Xin-An 2004) sean personas con credibilidad, la credibilidad de los líderes se basan en: 1. Convicción, 2. Carácter, 3. Cuidado, 4. Calma, 5. Coraje y 6. Capacidad. Este tiene que tener cuidado con lo que dice ya que si no cumple su palabra, la credibilidad se afectara creando la perdida del respeto y la confianza. Una fuerza laboral (Beslin, R. & Reddin, C. Nov/Dec 2004) que confía en su líder y realmente entiende que esta sucediendo en la organización estará más satisfecha, más productiva y en mejor disposición de contribuir con ideas de mejoramiento.

Los líderes más efectivos (Weber, B. July-Sep. 2004) son aquellos que tienen una gran motivación. Aunque la motivación puede ser afectada por factores externos, la motivación real es intrínseca. Los líderes tienen que ser capaces de retener constantemente esa motivación y transmitirla a sus liderados para que estos realicen sus labores a su máxima capacidad. La motivación es esa fuerza interna que nos impulsa constantemente a dar lo mejor que nos es posible en todo momento. Por esta razón el que un líder tenga sus liderados motivados es importante para que se pueda lograr las metas de la organización.

Los líderes (Bigelow, P Sept. 2004) son aquellos que toman la iniciativa. Pero, no es iniciar algún trabajo simplemente, es comenzar algo con una meta en mente. Los líderes (Xin-An 2004) son personas con visión, comunicación efectiva, tomadores de decisiones efectivos e inteligentes; se encuentran comprometidos al servicio y a la obediencia; cuentan con una honestidad e integridad total; son buenos y se ven a si mismos como maestros. Esta cita nos añade a las ideas anteriores que los líderes son tomadores de decisiones de manera efectiva e inteligente. Los líderes son personas que tiene que tomar decisiones que afectaran toda la organización, sus decisiones tiene que ser bien pensadas tomando en cuenta todos los factores y efectos que envuelve cada decisión. Las decisiones efectivas crean mayor confianza en el líder y las decisiones que no son efectivas hacen que se debilite la confiabilidad de los líderes.

Los líderes exitosos (Weber, B. July-Sep. 2004) tienen la destreza de crear una visión común que otros puedan creer y que puedan contribuir en ella. La motivación es un

*factor importante para un líder exitoso. Aceptando que la motivación viene de dentro de uno mismo, los líderes pueden fomentar que las personas hagan lo mejor. Clarificando metas y prioridades se pueden realizar las tareas. Un líder también debe liderar con su ejemplo ser honesto, responsable y accesible. Proveer inspiración y elogio a esos que contribuyen a las metas en común de la organización es esencial. Existen factores externos que influyen nuestra conducta pero los factores más fuertes que pueden determinar nuestra conducta son los factores internos. Nosotros podemos auto crear las condiciones para poder trabajar de la forma más motivada y efectiva posible.*

*Los determinantes críticos (Ball, C Nov. 4, 2004) del éxito incluyen ser visionario, comprometido y determinado, aprendizaje continuo, enfoque de mercado. Los líderes (Xin-An 2004) son personas que tienen la visión, coraje y humildad de aprender y crecer constantemente. Estas citas incluye el aprendizaje continuo como otra de las características de un líder. ¿Como un líder puede tomar las decisiones efectivas si no esta enterado de las situaciones y tendencias actuales? Es de mucha importancia que los líderes se estén educando constantemente para que estos puedan tomar decisiones efectivas con una visión y dirección clara de sus ideas.*

*El líder (Xin-An 2004) es visionario pero humilde en espíritu. Un líder debe entender muy bien como las acciones y actitudes contribuyen sistemáticamente a los problemas y con los diferentes recursos en orden de alcanzar las aspiraciones envés de derrotar. La humildad en todos los seres humanos es una virtud muy admirada, cuando los lideres son humildes reciben una mayor aceptación de parte de sus liderados que le permite poder trabajar con mayor confianza. Una responsabilidad muy importante de parte del líder es que este debe estar al tanto de las aspiraciones y las motivaciones personales de sus liderados para cuando surja un nuevo reto o oportunidad poder colocar los recursos de la forma más eficiente posible.*

En base a este análisis podemos identificar las siguientes características de un líder. La primera característica consiste en que un líder **no debed tener miedo**. Aunque los líderes tengan que enfrentar situaciones difíciles y que se sientan que van a entrar a un campo

minado, tienen que enfrentarse a dichas situaciones sin miedo, con coraje y la frente en alto ya que esto crea confianza a sus seguidores. La **confianza** de parte del los seguidores al líder y viceversa es la otra característica que debemos tener en cuenta ya que las personas no seguirán a nadie en quien no confían. Pero para desarrollar confianza debe haber una **comunicación continua** entre ambas partes lo cual nos lleva a la tercera característica. Para tener una buena comunicación, los líderes deben poseer excelentes destrezas de comunicación y saber seleccionar la información que van a transmitir. Otro punto importante para desarrollar confianza es que un líder **debe llevar de la mano su palabra y acción**. Los líderes tienen que proyectar que sus ideas dan resultado o son lo correcto, demostrándolo con su vida profesional.

Los líderes tienen que tener en cuenta que ellos son la base de la **motivación** de su organización. Por esto, es importante que los líderes tengan auto motivación la cual no sea afectada por los factores externos o internos de la organización. Un líder motivado tendrá las bases necesarias para ser un líder con **iniciativa**. La iniciativa de los líderes es importante ya que esta los ayuda a poder enfrentar las contingencias del medioambiente y a poder ser proactivo lo cual les permitirá a su organización sobrellevarlas. Los líderes necesitan un **aprendizaje continuo** para poder realizar pronósticos efectivos de las posibles situaciones que puede enfrentar su organización y de esta manera poder ofrecer e implementar soluciones a estas de una forma anticipada. Ante la realidad de que toda organización pasa por contingencias y que los líderes deben estar en un proceso de aprendizaje continuo tenemos que tener en cuenta que estos necesitan **tomar decisiones**. La toma de decisiones es importante para un líder ya que esto le permite poder llevar de una manera efectiva su organización. Por último y no menos importante, el líder necesita poseer la virtud de la **humildad** que le permita poder aprender de sus seguidores y entender que cualquier persona puede ofrecerte la solución a los problemas.

### **Teorías de liderazgos y sus supuestos**

*Los académicos (Ball, C Nov. 4, 2004) durante mucho tiempo se han basado en el currículo KSA "Knowledge Skills and Attribute" (Conocimiento, Destrezas y Atributos).*

Esta idea fue creada en un momento histórico en donde no todos tenían acceso a la

información y existían pocas personas con un alto grado de educación o educación pos secundaria. En estos momentos pocas personas tenían el conocimiento y las demás tenían que seguir las ideas de quien entendía lo que estaba pasando y sabía que hacer. Por esta razón los académicos han colocado históricamente en primer lugar los conocimientos como el punto más importante de un líder. Luego sigue las destrezas que tenga ese líder para poder desempeñar su trabajo, destrezas de comunicación entre otras destrezas anteriormente discutidas en este trabajo. Por último este currículo expone los atributos que tenga el líder como último factor de suma importancia.

La realidad que vivimos hoy día es completamente diferente, si tomamos el ejemplo de Puerto Rico hoy día los niveles de educación de nuestra población son mucho más altos que los que teníamos solo 50 años atrás. Las computadoras y el Internet nos proveen un acceso a la información casi ilimitado y excesivo. Así que las contingencias de nuestro medioambiente han dado paso a que se reanalice esta teoría o currículo. Christopher Ball *expone que el mundo ha cambiado y este orden también. Hoy día la característica más importante de un líder es su Actitud ya que esta es la base del aprendizaje. Las destrezas se colocan como la segunda característica ya que si tienes la Actitud necesaria puedes desarrollar las destrezas fácilmente. Y si se tiene la Actitud y destrezas el conocimiento se puedes adquirir ya que este se encuentra a tu alrededor.* Esto resulta en un nuevo currículo u orden el cual se podrá llamar el ASK “Attitude Skill and Knowledge” (Actitud, Destrezas y Conocimientos).

Si realizamos un análisis de los líderes que tenemos en Puerto Rico y la historia del desarrollo económico de Puerto Rico podemos un poco ver que esta teoría tiene mucho sentido. Podemos tomar como ejemplo el desarrollo económico que hubo bajo el mandato de Luis Muñoz Marín el cual se realizó con líderes que quizás no tenían tanto conocimiento y acceso a la información pero si tenían una actitud positiva, mucha motivación, voluntad y compromiso. Esto los llevo a desarrollar destrezas en sus respectivas áreas de desempeño y a obtener el conocimiento necesario para poder cumplir con sus objetivos. Un ejemplo de estos líderes podría ser el Farmacéutico Teodoro Moscoso el cual sin ser economista creo y mejoro los modelos económicos que se



utilizaron en Puerto Rico en el llamado milagro económico. Hoy día, en Puerto Rico contamos con mayores recursos tanto económicos como de conocimiento, pero ciertamente la actitud de nuestros líderes y nuestra población ha cambiado. Nuestros líderes con grados obtenidos en universidades como Harvard, Yale, Berkley entre otras universidades muy reconocidas no han podido lograr poder encausar la economía ni el desarrollo de este país. Vemos como estos pierden su tiempo y los recursos del país en discusiones inertes e infructuosas por diferentes actitudes ante las situaciones ya que todos se creen dueños de la verdad.

Otra teoría de mucha importancia es que *todo el mundo (Ball, C Nov 4, 2004) puede ser un líder ya que el liderazgo es aprendido*. Siempre esta la disyuntiva de que si el líder nace o se hace, yo apoyo la teoría de que los líderes se pueden crear como creamos más abogados, contables, médicos, el ser liderazgo puede ser aprendido y desarrollado en todos los seres humanos. Ciertamente algunos nacen con ciertas características que le permiten auto desarrollarse como líderes pero los demás podemos ser desarrollados con las orientaciones cognoscitivas y afectivas que requiere un líder.

*El liderar (Ball, C Nov 4, 2004) es acerca de ser no de hacer, esto se refiere a pensar acerca de quien tu eres como individuo en tu vida y en el trabajo. Tú tienes que buscar en tu corazón ser un líder. Nosotros nacimos para ser seres humanos, no seres que hacen cosas*. Es muy importante para ser un líder, el respeto a las demás personas, el humanismo lo cual consiste en el simple hecho de ser un humano. Nos encontramos viviendo en un mundo muy automatizado donde ciertamente se ha perdido el sentido de ser humano, queremos tratar a otras personas como maquinas y nos olvidamos de los sentimientos, de cómo se sentirá esa otra persona al ser tratado de ese modo. Los líderes tienen la responsabilidad de poner a funcionar todos los recursos de la organización de la manera más efectiva y eficiente posible. La producción de los recursos humanos se ve afectada con la motivación y la motivación se ve afectada con la interacción entre los líderes y los liderados.

*Los líderes (Beslin, R. & Reddin, C. Nov/Dec 2004) son personas que son seguidas. Las personas no seguirán a nadie que no confíen. La confianza es una fuerza poderosa que crea lealtad, aumenta la credibilidad y apoya la comunicación efectiva.* Cuando no existe una confianza de parte de los liderados a sus líderes estos no lo seguirán y el líder se vera discapacitado de poder realizar su función de lograr que todos sus recursos trabajen de forma unida y ordenada para alcanzar las metas organizacionales. Si el líder logra la confianza de sus liderados, estos últimos harán lo que los líderes requieran ya que confían que eso será lo más beneficioso para ellos y para la organización.

*Reconociendo (Weber, B. July-Sep. 2004) la habilidad e iniciativa, delegar responsabilidades y recompensar las contribuciones son parte de lo que hace que las personas quieran ser parte de una visión en común.* La teoría de necesidades de Abraham Maslow nos indica que el ser humano pasa por ciertas etapas de necesidades, la última etapa es la de autorrealización. En esta etapa las personas tienen la necesidad de sentirse útiles, sentirse que pueden manejar las responsabilidades que se les delegan que pueden contribuir, que son escuchados, entre otras cosas. Por otro lado tenemos al líder el cual tiene la necesidad de delegar para poder trabajar de una forma eficiente. El líder debe identificar cuales son las necesidades de sus liderados para poder ajustar y entrelazar los trabajos que existen en la empresa con las necesidades que tienen sus seguidores. Esto producirá una motivación intrínseca de parte del liderado hacia su labor teniendo como resultado un mayor desempeño y compromiso de parte del liderado.

*La Teoría de Complejidad (Marion, R. & Uhl-Bien, M. 2001) sugiere que los líderes deben trabajar con la condición de las actividades organizacionales más que las manifestaciones locales. Sugiere que nosotros creamos medioambientes transformacionales, o las condiciones necesarias para la innovación, envés de crear la innovación misma. Los líderes complejos dejan caer las semillas de la innovación envés de implantar planes de innovación. Estos crean las oportunidades de interactuar envés de crear cubículos solitarios y controlados; hacen redes de trabajo, son agentes catalíticos más que controladores.* Esta teoría propone que el trabajo de los líderes es encausar las organizaciones creando los factores de desarrollo necesarios para que esta se

pueda auto desarrollar y adaptar a las contingencias del medioambiente. Nos menciona que estos no se deben dedicar a implementar sus ideas controlando los comportamientos de los liderados.

*Los líderes transformacionales (Kark, R., Chen, G. & Shamir, B. 2003) cuentan con una relación positiva para ambos, la dependencia de los seguidores y el sentido de pertenencia del líder, donde existe una identificación social mediante la relación de la dependencia en el líder y el sentido de pertenencia de los seguidores. Aunque la interdependencia del líder y sus liderados es importante también hace falta el apoderamiento del líder y de sus liderados con la organización misma. Esto ayudara a que los liderados se motiven intrínsecamente y por ende que el líder sea más efectivo.*

*Para alcanzar (Weber, B. July-Sep. 2004) el éxito y crear una organización saludable y creíble, los líderes deben estar dispuestos a cambiar y mejorar todo lo que haga a la organización más efectiva. Es importante tener en cuenta las contingencias del medioambiente. Los líderes deben tener en cuenta que el mundo cambia constantemente y que las organizaciones también tienen que cambiar para poder adaptarse a dichas contingencias y poder sobrevivir en el mundo.*

Goffee y Jones nos presentan su idea de “Soft Management” la cual nos explica que un líder debe mostrar que es un ser humano ya que los seguidores de esa manera se identificarán mejor con su líder. Tiene que ser un censor ya que tiene que recolectar e interpretar los mensajes que las personas dan subliminalmente. Debe practicar a través de la empatía, lo cual quiere decir que el líder debe dar solo lo que necesita para ser exitoso. Por último el líder debe capitalizar con aquello que lo hace único.

Fiedler, F, nos expone la teoría de las dimensiones críticas. Esta teoría nos ofrece tres puntos críticos del liderazgo, el primero consiste en la relación del líder con sus seguidores, lo más importante es que los miembros de la organización le crean y confíen en él. La segunda dimensión crítica es la estructura de la tarea, esto es que tan estructurada está la tarea o sea, si esta, se tiene que vasar en unos procedimientos rígidos

o es flexible. La tercera dimensión crítica consiste en la posición de poder, la cual indica que el poder que ofrece la posición es distinto de cualquier poder personal que el líder puede tener.

### **Determinantes del liderato en la organización**

Hoy día (Goffee, R. & Gareth, J.) la idea principal sobre los determinantes del liderato en las organizaciones se basa en la teoría de contingencia, la cual nos indica que el liderazgo es determinado por las situaciones en particular que tenga la organización. Ciertamente se han ido desarrollando varias teorías durante la historia las cuales se adaptan a las situaciones en particular del momento histórico en que se han creado. Entre ellas podemos mencionar la teoría X y Y de Douglas Mc Gregor, entre otras teorías.

Las teorías o medios gerenciales nos ayudan a entender y un poco poder trabajar con la distribución de poderes y sistemas de liderazgos los cuales son basados en unos supuestos bases. Dado a las contingencias, los supuestos bases de las teorías han tenido que ir evolucionando para poder adaptarse a las realidades que ocurren en el medioambiente. Hoy día, podemos observar una mayor disparidad entre las organizaciones la cual debe ser causada por factores culturales, orientaciones afectivas y cognoscitivas y otros sin número de factores. Esta disparidad entre organizaciones hace que sea muy difícil el poder identificar unos determinantes de liderato en las organizaciones.

Por esto, podemos entender que los determinantes del liderato en la organización varían según las circunstancias. Las características que necesita tener un líder son aquellas que le permita poder desenvolverse de una forma efectiva ante las contingencias que estén ocurriendo en el medioambiente. Dada esta realidad, es muy importante que los líderes evolucionen y entiendan las contingencias y puedan exponer soluciones a estas.

Para entender un poco cual es la importancia de un líder expondremos nuevamente la definición de un líder. Un líder es un símbolo y modelo de lo que la organización es o deberá ser. Es el servidor de todos los miembros de la organización el cual ayuda a que todos puedan desenvolverse de la manera más eficiente para cumplir con las metas y

misión de la organización. Este deberá ser uno con fuertes valores éticos y morales para que la organización no se afecte de una forma negativa.

A base de esta definición podemos entender que el líder es la base de la organización. Si este se puede enfrentar a las contingencias, la organización también podrá enfrentar dichas contingencias. Podemos observar durante la historia varios tipos de líderes como lo fue el Papa Juan Pablo II, Adolfo Hitler, Gandy o Pinochet. Estos aunque son reconocidos como grandes líderes que han realizado cosas que han cambiado al mundo su liderato en sus respectivas organizaciones fueron basados en diferentes determinantes. Algunos de los determinantes de estos líderes fueron contradictorios.

Por otro lado, se han identificado ciertas características que deben tener los líderes. Muchos académicos han tratado de exponer sus ideas sobre estas características. El autor investigo y expuso algunas de estas ideas para llegar a una explicación de las características que debe tener un líder y de esta manera poder ofrecer una conclusión propia. En resumen las características identificadas por el autor fueron que los líderes; no deben tener miedo, deben contar con mucha confianza en si mismos, deben tener una comunicación continua, debe llevar de la mano su palabra y la acción, deben tener gran motivación, mucha iniciativa, deben estar aprendiendo continuamente, tiene que ser un tomador de decisiones y sobre todo ser muy humilde.

Estas características ayudan a los líderes a adaptarse y poder ser aceptados dentro de las organizaciones. La aceptación de los líderes por parte de sus seguidores es esencial para que los seguidores se sientan cómodos con este y puedan trabajar en equipo para lograr las metas de la organización. Para culminar, la actitud de un líder es determinante en la organización. La actitud determina el poder que puede tener un líder para ser el motor propulsor de los cambios. Un líder intrínsecamente motivado podrá motivar a los demás miembros de la organización.

## **Conclusiones**

Los determinantes del liderato en la organización son basados en las contingencias que ocurren y las necesidades que las organizaciones tienen. Dado el hecho que las necesidades cambian, no podemos identificar unos determinantes en específico de las organizaciones, tenemos que indicar que estas dependen de las realidades, ideas y convicciones que tengan los miembros de las organizaciones. Estas necesidades tienen que ser identificadas para que el líder pueda trabajar sobre ellas y poder adaptar la organización a los diferentes medioambientes.

Los líderes son personas que representan la visión y dirección de la organización y además dan fortaleza para poder enfrentarse a esas contingencias. Dado a que las realidades cambian constantemente los determinantes del liderato en las organizaciones también cambian. Por ende, los líderes tienen que estar al tanto de las contingencias que ocurren en la organización y ser capaces de evolucionar para poder adaptarse a los cambios que exige el medioambiente. El factor más importante de un líder es su actitud, un líder con una actitud positiva puede hacer que sus recursos se acomoden y reacomoden para poder enfrentar las contingencias.

Basándonos en estas conclusiones podemos comprender que los líderes en la organización son aquellas personas que deben ofrecer dirección a estas. Sus determinantes son basados en las condiciones o situaciones que este viviendo la organización. Si nos ubicamos en los momentos históricos de los ejemplos que hemos dado, Adolfo Hitler y Gandhi podemos identificar que hubo ciertas situaciones que determinaron que las personas los siguieran y por esta razón sus ideas tuvieron éxito de maneras distintas.

Existen ciertas discusiones sobre el tema de que si el liderato es innato o desarrollado. Se encontraron varias ideas y lecturas sobre el tema pero después de analizar estas teorías el autor apoya la creencia de que las personas pueden nacer con ciertas características que le permitan auto desarrollar las características de un líder pero, ciertamente se puede crear un líder basado en el desarrollo de las características que antes mencionamos. El

entendimiento y desarrollo de las características de un líder que pueden desarrollar el liderazgo que todos tenemos.

### **Recomendaciones**

Después de esta investigación encontramos que lo que determina el liderazgo en la organización dependen de las situaciones que este viviendo la organización, las creencias que tengan los miembros de la organización y la aceptación que tengan los seguidores del líder. El liderazgo formal ha sido muy bien investigado hasta el presente ofreciendo una gran cantidad de teorías las cuales se adaptan a muchas contingencias del medioambiente. También se encuentran detalladas muchas características del líder.

Para poder determinar el éxito o fracaso que pueda tener cierto líder en las organizaciones, primero hay que entender cual es la situación de la organización en ese momento. Si el líder propuesto tiene o puede desarrollar las características que lleven a los miembros de la organización al éxito y si este líder es aceptados por los miembros de la organización, este tendrá grandes posibilidades de tener éxito como líder. Es importante que los líderes cuenten con las características que le mencionamos anteriormente en este trabajo para que les permitan poder desarrollar esa aceptación y confianza que sus seguidores les deben ofrecer.

Aunque la teoría de Fred Fiedler expone que el liderazgo depende de la posición de poder y/o del poder personal, no se encontró publicación de los líderes informales y sus características o determinantes. Creo que deban dirigirse investigaciones sobre esos líderes informales ya que estos dominan y manejan los grupos en ambientes menos controlados como lo puede ser el ambiente de trabajo y las posiciones jerárquicas. La capacidad que tenga una persona en poder entender los retos y oportunidades que tenga una organización y el poder personal de convencimiento que pueda tener esa persona creo que son los determinantes más importantes que puede tener el liderato en la organización.

Seria muy útil e interesante alguna investigación al respecto de los líderes informales ya que estos operan sin influencias de posiciones y si, con las influencias de las relaciones

humanas y su poder personal. Podemos entender que características como el no tener miedo, confianza en si mismos, comunicación continua, llevar de la mano su palabra y la acción, gran motivación, iniciativa, tomar de decisión y humildad son características que deben tener gran poder personal en las organizaciones.

## Referencias

- Ball, C (2004, November 4) **Managing success and leadership** [Electronic Version] **Perspectives**, 8.
- Beslin, R. & Reddin, C. (2004, Nov/Dec) How leaders can communicate to build trust [Electronic Version] **Ivey Business Journal Online**, London
- Bigelow, P (2004, Sept.) Wanted: Positive Leadership [Electronic Version] **Printed Circuit Design & Manufacture**
- Bryan Fuller, J; Morrison, R; Jones, L; Et al (1999) The Effects of Psychological Empowerment on Transformational Leadership and Job Satisfaction [Electronic Version] **The Journal of Social Psychology**, 389-391
- Colgan, C. (2005, April) Developing Future Leaders [Electronic Version] **American School Board Journal**
- Fiedler, F. (1965, Sept- Oct) Engineer the Job to fit the Manager [Electronic Version] **Harvard Business Review**
- Fosberg, R.H., & Rosenberg, S. Determinants of Firm Leadership Structure [Electronic Version] **The Journal of Applied Business Research**, 18(2).
- Fulton, M (2001) Leadership in Democratic Participatory Organizations [Electronic Version] **Canadian Journal of Agricultural Economics**, 381-394
- Goffee, R. & Jones, G. (2001) Why Should Anyone Be Led by You? **Harvard Business Review**, 15-27.
- Golembiewski, R.T (2001) **Handbook of Organizational Behavior** , Second Edition, Marcel Dekker, Inc. New York
- Kark, R., Chen, G. & Shamir, B. (2003) The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency [Electronic Version] **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 246-255.



- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2001) Leadership in complex organizations [Electronic Version] **The Leadership Quarterly**
- Mendonca, M. (2001) Preparing for ethical Leadership in Organizations [Electronic Version] **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 266-276.
- Panchak, P. (2002, August) A Higher Standard [Electronic Version] **Industry Week/IW**, 251(7), 7.
- Peace, W. H. (2001) The Hard Work of being a Soft Manager **Harvard Business Review**, 3-12.
- Pedler, M. (2004) Leadership Skills [Electronic Version] **Personnel Today**.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S. & Bommer, W. Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors [Electronic Version] **Journal of Management**, 22(2), 259-98.
- Schettler, J. (2003, June) Exclusive Research That Will Change The Way You think About Leadership [Electronic Version] **Training**, 40(6), 70.
- Unknown (2005, April 05) Business leaders can learn from pope [Electronic Version] **USA Today**.
- Weber, B. (2004, July-Sept.) Leadership: Do You Have the Motivation? [Electronic Version] **Plastic Surgical Nursing**, 24(3).
- Xin-An, Lu (Sep 2004) Surveying the Topic of “Effective Leadership” [Electronic Version] **Journal of American Academy of Business**, 5(1-2), 125-30.