

Barreras personales para el liderazgo transformacional en las organizaciones

Álvaro Parra, Ligia Pírela Faria, Evelyn Quintero Parraga, Fanny Ramírez Bermúdez.

Recibido: 16-11-2003 Aceptado: 30-03-2004

Resumen

El enfoque sobre liderazgo transformacional de Bass y Burns constituye el marco para establecer las principales barreras que se le presentan al líder en el desarrollo del liderazgo transformacional en la organización. El mismo se concibe como un proceso en el cual líderes y seguidores, se elevan a los más altos niveles de conciencia, moralidad y motivación los unos a los otros, basados en ideales y valores universales. Sin embargo las barreras personales y organizacionales entran el desarrollo del liderazgo transformacional; en las organizaciones el individuo confronta dos macro barreras que originan otras más específicas. 1|. La barrera personal que incluye todos aquellos aspectos psicológicos (cogniciones, emociones y conductas) que interactúan en el individuo. 2. La barrera organizacional que, de acuerdo a su tipo (organizaciones perversas, organizaciones supervivientes y organizaciones vivas), impiden al individuo desarrollarse como líder transformacional y transformar a sus seguidores. Esta barrera está directamente relacionada con el nivel de solidez de la Identidad Corporativa. Un liderazgo moral intelectual surge como alternativa para superar las barreras; este se fundamenta en el desarrollo del área espiritual del líder y sus seguidores e indudablemente a la directiva de la organización.

Palabras clave: Liderazgo transformacional, liderazgo moral, valores, barreras, Identidad Corporativa.

Personal barriers for the leadership transformational in the organizations

Abstract

The focus has more than enough leadership transformational of Bass and Burns it constitutes the mark the main barriers that are presented to the leader in the development of the leadership transformational in the organization to settle down. The same one is conceived as a process in the one which leaders and followers, those to rise to the highest levels of conscience, morality and motivation some to the other ones, based on ideals and universal values. However, the personal and organizational barriers entered the development of the leadership transformational; in the organizations, the individual confronts two macro barriers that you/they originate other more specific ones. 1. The personal barrier that includes all those psychological aspects (knowledge, emotions and behaviors) that interaction in the individual. 2. The organizational barrier that, according to their type (perverse organizations, surviving organizations and alive organizations), they prevent the individual to be developed as leader transformational and to transform their followers. This barrier is directly related with the level of solidity of the Corporate Identity. An intellectual moral leadership arises as alternative to overcome the barriers; this it is based in the development of the leader's spiritual area and their followers and undoubtedly to the directive of the organization

Key words: Leadership transformational, moral leadership, values, barriers, Corporate Identity.

I. INTRODUCCIÓN

El desarrollo del liderazgo transformacional en la organización esta mediado por barreras, algunas de índole personal otras de corte organizacional.

A los efectos de la exposición del tema, en esta disertación se hace un análisis del liderazgo transformacional y de su importancia a partir de los conceptos de Burns (1.976) y Bass (.1985). Se establecen algunas premisas para su aplicación y su desarrollo.

Asimismo, se identifican dos macro barreras que debe sortear el individuo en la organización para orientarla como agencia moral, como ente viva fundada en un liderazgo transformacional.

1. Las Barreras Personales, identificadas como los aspectos motivacionales que impiden al individuo integrarse al llamado del líder transformacional.

2. Las Barreras Organizacionales, que entorpecen la labor del líder transformacional.

Se expone, además, la posibilidad de anclar el liderazgo transformacional en el ser espiritual del individuo, admitiendo a éste como ser trino, con cuerpo, alma y espíritu, en virtud de que las últimas tendencias gerenciales y administrativas están direccionadas hacia esta nueva perspectiva que aún no se han estudiado a profundidad.

II. CONCEPTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Hablar de liderazgo es referirse a un tema muy amplio, ya que implica tomar en cuenta una serie de factores (personalidad, conducta, conocimiento, valores, creencias, cultura, habilidades, percepción, instinto, potencial, entre otros), de los individuos que obliga, literalmente, a ver el liderazgo transformacional como un proceso aún más complejo que incluye los

motivos y recursos del poder en interacción con el contexto.

El proceso de liderazgo quizás sea uno de los más estudiados, sin embargo no se ha llegado a una conclusión exacta sobre su conceptualización, que permita describirlo de una forma clara, precisa y bien definida o con un único modelo. Se puede decir entonces que es un tema muy controversial "...en cierto modo el liderazgo es como la belleza, difícil de definir pero fácil de reconocer si uno lo ve". . Benís (1985).

Esta múltiple influencia de factores de orden, tanto social como individual, hacen que el estudio de liderazgo no sea tan exacto como el estudio de otras disciplinas tales como la física, la química o las matemáticas, por mencionar algunas. Esto se debe a que el mundo social no es tan ordenado y determinístico como el mundo físico, ya que los seres humanos difieren unos a los otros en su manera de pensar y de actuar.

El liderazgo transformacional lo podemos definir, según Burns (1976), como un proceso en el cual los líderes y seguidores se elevan a los más altos niveles de moralidad y motivación los unos a los otros.

Según este autor, Los líderes transformacionales buscan elevar el grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales y valores más altos, tales como libertad, justicia, paz, igualdad y humanitarismo, en contraste con emociones más bajas como ambiciones, miedos, envidia y odio. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional puede ser visto como un proceso de influencia a nivel micro entre individuos, y como un macro nivel de influencia para la movilización de poder con miras a cambiar sistemas sociales y producir reformas institucionales.

Con un sentido más organizacional, Bass (1985), define el liderazgo transformacional, en términos de los efectos del líder sobre sus seguidores, este autor destaca que los seguidores sienten

confianza, admiración, fidelidad, respeto hacia el líder y son motivados a hacer más de lo que se espera de ellos. Igualmente señala que el líder transformador es una persona que realiza o crea un liderazgo carismático; un estímulo intelectual, una Inspiración y una sensación de que cada seguidor individualmente es tenido en cuenta.

Tanto la definiciones de Burns como la de Bass, sugieren que los líderes deben ser capaces de estimular, cambiar y usar valores, creencias y necesidades de sus seguidores para que se realicen las tareas; las otras interpretaciones de liderazgo, como es el enfoque del contexto y de las cualidades personales o patrones de comportamiento, se centran comúnmente en el liderazgo situacional o en un tipo de liderazgo en el que existe una relación de intercambio entre los líderes y sus seguidores (liderazgo transaccional).

II. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Ahora bien, el proceso de convertirse en líder transformacional es muy parecido al proceso de convertirse en un ser humano integral. Para el líder transformacional, como para cualquier persona integral, su carrera profesional y la vida son coherentes ya que en ambos planos se alcanzan o se logran cambios trascendentes en el individuo y se induce a cambios transformadores en los seguidores hasta convertirlos en líderes transformadores, haciendo que los mismos vayan hacia la auto expresión libre y total, la cual es la esencia misma del liderazgo transformacional. Tercero se induce hacia un liderazgo moral.

Asimismo, se permite la evolución y desarrollo del individuo a través del conocimiento de sí mismo y a través del contexto; se orienta hacia cambios y reformas institucionales positivas; se guía hacia la implementación de valores

supremos y principios éticos y se facilita la creación de una Identidad y por ende de una Cultura Corporativa.

De igual manera, para el estudio de las barreras para el liderazgo transformacional se hace necesario establecer las siguientes premisas:

- Que el líder no nace. El líder se forma con el aprendizaje de valores, actitudes, opiniones y conductas que se ejercen en momentos pertinentes.
- Que el liderazgo es un proceso. Un proceso que implica un actor modelador, unos objetivos, unos recursos, una intencionalidad o motivos, un intercambio de información, acuerdos y unos actores seguidores en formación para convertirse también en líderes
- Que todo individuo tiene un potencial. Un potencial entendido como capacidades, habilidades, destrezas y conciencia desarrollables para llegar a ser líder transformacional.
- Que los líderes se hacen por sí mismo y por influencia de otros líderes transformacionales. Se hacen, en cuanto a la superación y crecimiento propio de sucesivos y ascendentes niveles de conciencia. Y en cuanto a la guía y modelaje de otros.
- Que los líderes tienen un interés permanente en expresarse. Y es ese interés el que los lleva a compartir e interpretar las necesidades e intereses de los seguidores y su entorno mediante mensajes y medios adecuados para el fácil entendimiento de las partes que intervienen.
- Que los líderes siguen creciendo y desarrollándose durante toda su vida. El proceso de enseñanza aprendizaje del líder y sus seguidores es continuo.
- Que existe una visión en ellos que es su propósito guía. Los líderes lo son en contextos que pueden llamarse organizaciones. La organización requiere de una misión y visión que prefiguren su

sustancia, función y forma presente y futura, esta misión y visión solo son perfectibles cuando son compartidas por líderes y seguidores.

- Que la motivación como estímulo es básica para adoptar la calidad al proceso productivo y forma de ser de las organizaciones. El líder es un ser motivado y motivante; mediante la activación de estrategias y mecanismos de logro internos y externos, el líder facilita el desarrollo de la motivación en sus seguidores.

Partiendo de estas premisas se puede observar que el individuo enfrenta en las organizaciones dos macro barreras la barrera personal y la barrera organizacional, para el desarrollo del liderazgo transformacional,

III. Objetivo del Estudio

Determinar las barreras para establecer el liderazgo transformacional en las organizaciones

IV Propósito del Estudio

Una vez establecidos los hallazgos se pretendió establecer recomendaciones tendientes a superar las barreras que impiden establecer el liderazgo transformacional en las organizaciones.

V Basamento Teórico

Este estudio se basa en un enfoque transdisciplinario pues toma de diferentes perspectivas, la psicológica, la de la ética en las organizaciones y la de la Comunicación Corporativa y organizacional, toma de los principales autores que estudian la variable involucrada, tal como el liderazgo transformacional y las variables que inciden en su desarrollo en la organización, tales como la barreras personales y organizacionales.

VI. Metodología aplicada

El estudio se ubica como explicativo teórico por cuanto parte de la argumentación desde el deber ser teórico propuesto por diferentes autores para llegar a la disertación sobre el tema abordado

VII. CORPUS DEL ESTUDIO

1. BARRERAS PERSONALES

PARA EL LIDERAZGO

TRANSFORMACIONAL

La Barrera personal incluye todos aquellos aspectos psicológicos (cogniciones, emociones y conductas) que interactúan en el individuo y se manifiestan para alcanzar los estados de conciencia que se requieren para el liderazgo transformacional.

Entre estos aspectos psicológicos podemos destacar el autoestima del individuo, él cual es la columna vertebral del funcionamiento psíquico del hombre. En este sentido Burns (1.976), refiere que la familia es un poderoso y pequeño imperio de padres e hijos, que funciona de manera abierta y no es estática. Erikson (1.963) habla precisamente de que a partir de las nociones que tenga el niño de sí mismo, de su auto concepto, auto imagen y amor propio o autoestima, es que el podrá establecer relaciones seguras con el

entorno. Para este autor las familias están dotadas por virtudes vitales que son transmitidas de generación en generación, la formación de la autoestima pasa a través de un proceso continuo de reto y refuerzo, el cual depende también de las expectativas del niño en su etapa de formación, tomando en cuenta la amplia esfera de la familia de la vida escolar, en la niñez temprana y en la adolescencia.

Para superar esta barrera es importante, identificar cuales de los factores antes mencionados podrían estar afectando y en que medida lo hacen, a los individuos en la organización, para luego desarrollar estrategias que permitan corregir estos problemas.

Otro aspecto que podría presentarse como barrera, sería las Motivaciones del ser humano. Para Papalia y Olds (1996), la motivación es la fuerza que activa y dirige el comportamiento. La motivación subyace en toda tendencia por la supervivencia. Existen tres aspectos a considerar a la hora de vencer

esta barrera personal cuando se convierte en una limitación para el Liderazgo transformacional. Estos tres aspectos según Burns (1976), son: poder, afiliación o logro. Identificar cual es la fuente de los deseos del ser humano, es sumamente importante para reconocer el tipo de motivación que esta presente en los seguidores. La motivación al poder y a la afiliación son barreras para el liderazgo transformacional pues motivan al individuo a la consecución de intereses propios o basados en las emociones mientras que la motivación logro es la idónea para desarrollar un liderazgo transformacional porque impele al individuo al logro de metas y objetivos compartidos.

Resulta interesante mencionar que entre las barreras personales que se pueden presentar en el Liderazgo Transformacional están las emociones, la cual es una fuerza poderosa que influyen en el comportamiento humano. Neves de Almeida (1999) considera que es la

base de los conflictos de toda especie y de las mejores acciones que se puedan realizar. Las emociones podrían ser presentadas de la siguiente manera:

- Emociones Primarias: alegría, miedo, cólera y pesar.
- Emociones referentes a la estimulación sensorial: dolor, náuseas, aversión, placer.
- Emociones ligadas a la Autoestima: vergüenza, orgullo y culpa.
- Emociones referentes a otras personas: amor, odio y piedad.
- Emociones “contemplativas”: humor, belleza y admiración.
- Emociones asociadas a la disposición: tristeza, angustia y entusiasmo.

Es importante señalar que la influencia de las emociones es decisiva en el comportamiento, especialmente cuando este se orienta hacia un liderazgo transformacional, porque el individuo para actuar debe estar emocionalmente involucrado de manera positiva y desde su interior,

para ello sería conveniente garantizar tanto un buen ajuste emocional del individuo como una adecuada adaptación al entorno.

No se puede hablar de barreras personales en el Liderazgo Transformacional sin incluir dos aspectos centrales que a su vez están relacionados entre sí. Estos son: Las creencias y las actitudes.

Neves de Almeida (1999), plantea que las creencias y las actitudes son un punto fundamental dentro del aspecto personal de todo líder, ya que es una especie de punto previo o anteojos que utiliza inconscientemente el ser humano para analizar las situaciones y posteriormente, seleccionar el comportamiento adecuado. Las creencias de un individuo dependen de la información que este reciba de un objeto, un acontecimiento, una persona o grupo de impacto y un asunto particular. Esta información es adquirida a lo largo de la vida y se limita a las situaciones a las cuales la persona tuvo acceso a través de las propias vivencias. Para

superar esta barrera es importante analizar las creencias y determinar las que deben corregirse con la finalidad de disminuir las distorsiones cognitivas y que el individuo pueda considerarse a sí mismo, al mundo y al futuro en términos más positivos y reales.

Las creencias están estrechamente relacionadas con las actitudes. Papalia y Olds (1996) refieren que las actitudes son disposiciones en relación a situaciones o personas, o atributos de cualquiera de éstos. Lo que hace que se constituya como una manera aprendida y relativamente permanente de responder a alguien o a algo.

Las creencias pueden convertirse en barrera para el Liderazgo Transformacional cuando a partir de ellas, se desarrollan ciertas actitudes negativas hacia una determinada situación, es decir que entraría en juego el llamado prejuicio y el estereotipo, el cual viene a manifestarse como creencias excesivamente

simplificadas sobre las características de determinado grupo, sin concesión a las diferencias individuales.

Superar esta barrera sugiere un compromiso personal y desarrollar conductas que estén de acuerdo con las metas tanto de sí mismo como de los seguidores.

Otra de las barreras que se han identificado para el liderazgo transformacional son los valores en el líder, los seguidores y en el contexto donde se desarrolla el proceso.

Los valores éticos morales del líder son los más importantes puesto que los comportamientos se corresponden con los valores que se tienen de manera que la congruencia entre lo que se hace y lo que se predica es percibida y evaluada por los seguidores. Los valores se aprenden del contexto, pero también es posible modificarlos producto de la decisión firme del líder de cambiarlos.

Los valores universales son vitales para derribar la barrera del individualismo sobre todo en una sociedad consumista e individualista, donde se valora la productividad y la competitividad, y donde se observa un predominio de valores de carácter instrumental en los líderes, tales valores instrumentales están más asociadas a la producción a bajo costo, maximización de las ganancias o rentabilidad, en detrimento de valores éticos como el bienestar común, la justicia, la igualdad y a solidaridad.

El líder no debe promover valores que no sigue pues la falta de congruencia entre lo que dice y lo que hace le resta credibilidad y poder para la transformación de los seguidores y es lo que se llama una doble moral.

El desbalance entre el manejo de valores puntuales y universales se constituye en barrera para el liderazgo transformacional en la organización y para superarla es menester que el líder

transformacional se ubica en los niveles posconvencionales donde el comportamiento apropiado se basan en principios lógicos, comprensivos, universales, consistentes, abstractos y éticos, de justicia, igualdad de derechos y respeto a la dignidad humana; mas allá de la satisfacción de las necesidades instrumentales de los seguidores, para cubrir y producir cambios hacia las auténticas necesidades de autorrealización tanto del líder como de los seguidores.

Por otro lado se encuentra la capacidad del líder para reflexionar y evaluar la realidad circundante, tener una visión retadora, y para ello se da como condición sine qua non su capacidad cognitiva y crítica.

Esto implica el autoconocimiento, la comprensión de los demás y su capacidad de empatía. De manera que la habilidad del líder para transmitir sus ideas esta sujeta a sus valores, creencias y actitudes, las cuales se manifiestan en sus motivaciones y conductas, y esto es percibido como

un todo integrado en su conducta y lenguaje.

Estas habilidades pueden desarrollarse conscientemente a través de un proceso de aprendizaje, de crecimiento personal y de reflexión, que debe aplicarse en forma intencional. Asimismo, el líder debe utilizar el poder que tiene y que puede aumentar para generar cambios y propiciar el crecimiento psicológico, y el logro para él, sus seguidores y la organización; incrementando, de esta manera, la responsabilidad moral de todos. En consecuencia los resultados obtenidos serán producto de la interacción líder-seguidores y estarán direccionados a alcanzar cosas importantes para el grupo y la sociedad en general.

El proceso de aprendizaje sería más efectivo en grandes grupos si se llevara a través de la educación, el entrenamiento formal y constante para garantizar cambios a largo plazo en las personas. Esto involucra transformaciones en el área de capacitación y desarrollo

que conforma el sistema educativo, que promueva valores morales y formas éticas de comportamiento, así como el autoconocimiento de la motivación, los propios valores, la interpretación del mundo y la empatía. Sin embargo estos cambios deben hacerlos los directivos de las organizaciones, ya que amerita una decisión trascendental por parte de sus conductores para gerenciar su propio conocimiento y el conocimiento de los seguidores,. De esta manera se conseguirá el cambio de la organización y de la sociedad donde este se desenvuelve.

Asumiendo una posición decidida, el líder buscará los recursos y estrategias para generar los cambios deseados. Sin querer no se da el poder, hay que realizar el cambio desde adentro y estar convencido de lo que se cree.

La decisión de trascender luce como un aspecto liberador del pensamiento a través de las

creencias, valores y actitudes, y por consiguiente de su conducta.

Fomentar el liderazgo transformacional en un organización involucra también, seleccionar personas con valores éticos morales establecidos, y reforzando estos valores a través de la comunicación, las recompensas y el acuerdo entre los actores formulando una filosofía de la organización asociados a estos valores.

2. IDENTIDAD CORPORATIVA, Y COMUNICACIÓN COMO BARRERAS DE LA ORGANIZACIÓN PARA UN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

La otra gran barrera para que el individuo desarrolle el liderazgo transformacional en una organización es la propia organización.

En las organizaciones perversas las barreras organizacionales son mucho mayores que en las supervivientes, mientras que en las organizaciones vivas se observan pocas o ninguna

barrera que impida al individuo desarrollarse como líder transformacional y transformar a sus seguidores.

La formación de estas barreras en la organización está directamente relacionada con el nivel de solidez de su Identidad Corporativa.

Es menester aclarar que es la Identidad Corporativa según lo expone Van Riel en su obra en la cual recopila las diferentes definiciones que los autores han formulado: “Auto presentación planificada y operativa de una empresa; tanto interna como externa, basada en su filosofía; manifestación de un conjunto de características que forman una especie de concha alrededor de la organización, mostrando su personalidad”, (Birkig y Stadler, 1986).

La identidad corporativa incluye todas las formas de expresión (simbolismo, comunicación y comportamiento), por medio de los cuales una

organización revela su personalidad. La identidad de una organización se expresa en “lo que la organización realmente es”. (Thomas y Kleyn, 1989).

“La identidad corporativa es la autor representación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión”. (Van Rekom, Van riel y Wierenga, 1991).

Todas estas definiciones coinciden en que la Identidad Corporativa es un todo holístico pues contempla una dimensión planificada de la axiología en la cual se fundamenta la acción de la organización; el comportamiento de la misma, sus signos, señales y símbolos y el conjunto de sus comunicaciones externas e internas reales valga decir en la emisión o contacto real con los públicos.

En este sentido, la carencia o la falta de coherencia del diseño y la promoción de los componentes de la Identidad Corporativa valga precisar, de los principios básicos organizacionales (misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias); la simbología o Identidad visual; el comportamiento de la organización y la comunicación, impiden la identificación de los miembros de la organización con ésta; lo cual se traduce en una cultura no corporativa.

También es importante esclarecer que por Cultura Corporativa se entiende la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen las prioridades e importancias, privilegian algunas tareas empresariales, como aprovechan las oportunidades y resuelven sus problemas lo que lo constituye en un factor clave de éxito.

La Cultura Corporativa incluye Los valores, creencias,

comportamientos que se consolidan y comparten. El estilo de liderazgo gerencial las normas, procedimientos, ritos, ceremonias y héroes organizacionales. Es además una de las mayores fortalezas de la organización si coincide con sus estrategias; dado que cultura y estrategias no pueden ser elementos conflictivos en una organización los elementos que la componen son los Fundadores, el estilo de dirección y de liderazgo; el direccionamiento estratégico: principios básicos organizacionales; la estructura, los medios comunicacionales y las estrategias de mercadeo interno.

La cultura corporativa se aprende mediante la interacción de los líderes y colaboradores en el proceso de la toma de decisiones para la evaluación de oportunidades y de los problemas inspirados en los valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que se han incorporado poco a poco a la empresa.

En las organizaciones perversas caracterizadas por la doble moral se predica unos valores éticos que no se practican, la misión, visión, valores, políticas objetivos y estrategias o no existen o son patrimonio de unos pocos dado que para el resto son desconocidos pues yacen en los archivos.

De manera que no se construye la cultura corporativa en función de la practica de valores éticos, solo se hace hincapié en los valores finales de la organización los cuales tienden a favorecer a los dueños y directivos no así a los demás miembros de la misma y a la comunidad.

Por su parte, las organizaciones de supervivencia predicán y hacen hincapié en valores éticos en algunas áreas de su ejercicio, reservándose otras en las cuales aún conservan una doble moral. La misión, visión, valores, políticas objetivos y estrategias existen pero no se comunican lo suficiente para lograr la plena

identificación que se requiere. Por ello tampoco cuentan con una Identidad Corporativa.

Sólo en las organizaciones vitales sus miembros están plenamente identificados con ella. Se predica y se hace hincapié en altos valores morales; la misión, visión, valores, políticas objetivos y estrategias no parten desde la directiva hacia abajo sino que parten de la base, suben a la directiva y luego se comunican lo suficiente para internalizarlos y convertirlos en la cultura corporativa.

Se tiene entonces que el individuo en las organizaciones perversas no puede superar la barrera que representa unos valores negativos constituidos como verdades compartidas por todos, donde la mayoría no asumen el compromiso de la decisión que toman; y las decisiones que toman son generalmente las enmarcadas en la cultura de la empresa aplicando una ética descriptiva que sustituye la justificación por la explicación de sus acciones.

El líder no puede despertar o alcanzar niveles superiores de conciencia que le impliquen altos valores por encima del resto de los miembros de la organización y al mismo tiempo adaptar su ética a la ética a ella. De hacerlo entrara en un conflicto personal que le impediría desarrollarse como líder transformacional pues no contaría con el apoyo y por ende con las posibilidades y medios para comunicar a los seguidores la motivación e información que se requiere para despertarlos a un liderazgo transformacional. Se enfrentaría a una disyuntiva irse o adaptarse.

En las organizaciones de supervivencia el líder se enfrenta con una cultura débil como barrera debido a una identidad poco corporativa, valga decir fragmentada. Muchas veces la organización cuenta con sus principios básicos organizacionales pero el proceso de identificación de los empleados es débil por fallas en

la comunicación y promoción de ellos.

Estas fallas en la comunicación pueden obedecer a la forma de despliegue que se practica según los estilos de comunicación descritos por algunos autores antes de las fallas personales al comunicarse.

Fernández Collado (1991), habla de una tipología de acuerdo al tipo de energía que la comunicación cubre: producción, mantenimiento e innovación. De manera que el conjunto de mensajes y medios utilizados para hacer posible la ejecución de la función, tarea y toma de decisión corresponde a la comunicación de producción; el conjunto de mensajes y medios que se utiliza para motivar, crear participación, elevar la moral, mejorar el clima organizacional y crear arraigo, solidaridad y sentido de la pertinencia corresponde a la comunicación de mantenimiento; y el conjunto de mensajes y medios dirigido a evaluar y probar nuevas formas de actuación o nuevas e

ideas y productos corresponde a la comunicación de innovación. Según esta tipología, en las organizaciones de supervivencia existe un marcado desbalance pues se da muy poca comunicación de mantenimiento y de innovación con relación a la de producción.

Asimismo, la tipología de la direccionalidad explica que la comunicación recorre la verticalidad ascendente y descendente y la horizontal. En las organizaciones de supervivencia se da muy poco la comunicación vertical ascendente y la comunicación horizontal esta basada en el rumor y no en la información.

Tanto la inexistencia de comunicación de mantenimiento e innovación como vertical ascendente derivan en barreras infranqueables para que el individuo se desarrolle como líder transformacional en la organización, Esto es así por que la participación es indispensable para desarrollar este tipo de liderazgo y sin estrategias de comunicación que

permitan la participación ni el líder ni el seguidor podrán fomentar y entrar en el juego participativo, proponer y desarrollar ideas o procedimientos y productos.

Para franquear esta barrera el líder debe adquirir el conocimiento para buscar el apoyo de la directiva y proponer la creación de los principios básicos organizacionales y destacar la importancia de los principios, organizar el comportamiento de la organización, ajustar la Identidad Visual, y el diseño de estrategias y planes argumentados que le permitan captar a los seguidores.

Las estrategias de mercadeo interno propuestas por Serna Gómez (1992), precisamente se articulan para lograr la identificación de la comunidad sobre todo, el desarrollo de valores, entre éstas se citan La Inducción, La Comunicación, La Participación, La Capacitación y Desarrollo, La Evaluación y Control, El Sistema de Compensaciones y El Bienestar Social.

No obstante, el éxito de estos programas, dice el autor, depende del grado de justicia y claridad de las reglas del juego con las cuales se les implemente.

En cuanto a la comunicación interpersonal, el individuo para desarrollar un liderazgo transformacional, tanto en la organización perversa como en la superviviente y la vital, la principal barrera es el manejo de los códigos, valga decir el manejo de los términos con los cuales se designan y nombran las creencias, valores, emociones, sentimientos, hechos, objetos, prácticas opiniones que permiten al hombre codificar el discurso e interpretarlo.

Según Eco (1981), el nivel de conocimiento e información es directamente proporcional a la cantidad de códigos o lenguajes que maneja un individuo, de igual manera su capacidad para codificar o estructurar el mensaje –a partir de los códigos que maneja– representa una ventaja o una limitante; en el caso del líder, para

comunicarse con sus seguidores. El líder necesita superar esta barrera procurando la educación de los seguidores, siendo bien explícito en el mensaje y corroborando mediante la retroalimentación, pero para ello necesita de la cooperación de la organización ya que sin ella estas barreras no podrán sortearse.

3. EL LIDERAZGO QUE SE REQUIERE PARA DERRIBAR LAS BARRERAS PERSONALES EN LA ORGANIZACIÓN.

El liderazgo transformacional que mejor se ajusta a las organizaciones es el intelectual ya que según Burns (1976), los líderes transformacionales, en su versión intelectual, son figuras autónomas, devotas, retraídas de los valores e intereses practicados por la mayoría, de ideas concretas y valores críticos, contemplativos pero creativos. Precisamente, dado que la mayoría de las organizaciones se ubican en el tipo superviviente, se requiere un líder con elevados valores morales, por ende, con un comportamiento ético

superior al del resto de la organización, este líder no solo transformaría al grupo en su radio de acción sino que tendría que ganar el respeto y la admiración de la alta directiva, de manera que esta le brindase el respaldo a los cambios de valores, creencias, actitudes y opiniones. En definitiva, un cambio de cultura corporativa.

Dice Burns (1976, que el liderazgo moral puede producir cambios sociales capaces de satisfacer auténticas necesidades de los seguidores; el líder es capaz de promover nuevas estructuras de motivaciones, valores y objetivos, si esto es así entonces el líder va más allá que toda la intrincada red establecida en las organizaciones supervivientes.

Cabe suponer que para ello, él debe contar con una inspiración, una fuerza interior nada común. Un elevado nivel de conciencia superior. Sus motivos son la libertad, la igualdad, la felicidad, el bienestar común, convivir en paz y armonía con el ambiente. Los recursos a los cuales apela son el

manejo de la sabiduría, el conocimiento o la ciencia, el conocimiento del hombre, la persuasión por medio de las ideas y de la interpretación de la crisis y los conflictos del hombre en su entorno, la autoridad que le otorga su propia integridad, honestidad y virtudes en ejercicio o modelaje.

Los propósitos que persiguen están alineados con los seguidores, en muchas ocasiones les hacen despertar sobre la vitalidad de estos propósitos elevados. Y si deben escoger entre ellos y sus seguidores renuncian a sus propósitos personales.

Sus propósitos son movidos por altos valores morales, por lo que mediante sus ideas y discursos buscan elevar a los seguidores a la defensa y prácticas de una vida centrada en estos valores.

En este estilo, el líder con su inteligencia busca absorber, reordenar, gestar, examinar y ponderar las situaciones que les toca vivir. Son personas críticas con altos valores, propósitos claros y

necesidades prácticas e inmediatas. Manejan los problemas mediante una imaginación disciplinada. Los líderes intelectuales manejan ideas moralistas, normativas y analíticas. Sus teorías y valores trascienden en su medio ambiente.

Ahora bien, es menester comprender la estructura de la Identidad del hombre para poder explicar cual es la diferencia del liderazgo moral intelectual del liderazgo de opinión, el liderazgo heroico ubicados en el liderazgo transformador. Una explicación que muy bien se ajusta es admitir que el hombre es un ser trino, con cuerpo, alma y espíritu.

En la antigüedad, los griegos acuñaban la palabra "nefesh" y los hebreos el término "nefes", para designar al aliento, soplo o canal de respiración; (Job 41.21. Sal 69.1 y Jon 2.7.) También utilizaban "nefes" y "soma" para nombrar el ser como una totalidad sin separación entre cuerpo alma (Gn 1, 20,21,24). En cambio para referirse al espíritu utilizaban la palabra griega "pneuma" y hebrea

"ruakh" que literalmente traducen viento o aire en movimiento, hálito de vida. En el Salmo 104 29 se menciona como el poder de Dios de dar o quitar este aliento o soplo. Igualmente en Ezequiel 37, 1-14, se utiliza como fuerza vital, energía de la vida, espíritu que anima a todos los seres vivientes.

En otros textos las palabras "basar" y "sarx" se utiliza para referirse a la carne y soma como persona (cuerpo y alma), (Mateo 10, 28. Y 1Ts 5. 23.). De manera que si se admite estas diferenciaciones de los antiguos, el hombre es una totalidad con tres dimensiones.

Admitiendo al hombre como un ser trino, es entendible que el líder moral intelectual tenga cualidades mucho más elevadas que el resto y que estas cualidades estén asentadas en el espíritu, valga decir, que su área espiritual está tan desarrollada que tiene dominio de las otras dos, por lo que sus valores, creencias, actitudes y comportamiento es capaz de modelar e inspirar a los otros.

Hoy en día se encuentran muchas explicaciones del liderazgo y la dirección que se describen mediante términos referidos más a la propiedad del espíritu que del alma. Probablemente, se reconoce a niveles intuitivos que existe una entidad más allá de la personalidad desde la cual operan los valores y las motivaciones trascendentes, aún cuando no se han realizado los estudios necesarios para la comprobación teórica y empírica.

Entre estos nuevos enfoques, muy poco fundamentados todavía, esta el de Miguel Ángel Cornejo, la terminología que este autor utiliza para explicar el liderazgo y las cualidades del líder son de orden espiritual. Asimismo el liderazgo trascendental es un ejemplo de esto. Sin embargo el mejor prototipo de este liderazgo es el liderazgo de Jesucristo. Su código ético moral, sus enseñanzas y preceptos siguen inspirando hoy a miles de personas, siguen proponiendo una transformación hacia un hombre nuevo.

4. CONCLUSIONES

El liderazgo transformacional se concibe como un proceso en el cual los líderes y seguidores, se elevan a los más altos niveles de moralidad y motivación los unos a los otros (Burns, 1976).

De manera que los líderes transformacionales buscan elevar el grado de conciencia de sus seguidores basados en ideales y valores más altos, tales como libertad, justicia, paz, igualdad y humanitarismo, en contraste con emociones más bajas como ambiciones, miedos, envidia y odio.

El liderazgo moral intelectual es del liderazgo transformacional el que aplica en las organizaciones y se fundamenta en el desarrollo del área espiritual del líder y sus seguidores y por ende de la directiva de la organización.

La participación y el apoyo de la directiva de la organización es indispensable para que pueda

desarrollarse un liderazgo transformacional.

En las organizaciones el individuo enfrenta dos macro barreras que originan otras más específicas, la barrera personal y la barrera organizacional. La barrera personal incluye todos aquellos aspectos psicológicos (cogniciones, emociones y conductas) que interactúan en el individuo y se manifiestan para alcanzar los estados de conciencia que se requieren para el liderazgo transformacional.

Entre estos aspectos psicológicos se pueden destacar la autoestima del individuo, su auto concepto, auto imagen, emociones, las creencias y las actitudes que garantizar tanto un buen ajuste como una adecuada adaptación al entorno. Así como los valores, en el líder, los seguidores y en el contexto donde se desarrolla el proceso.

En la organización, de acuerdo a su tipo, (organizaciones perversas, organizaciones

supervivientes y organizaciones vivas), existen respectivamente, muchas, pocas o ninguna barrera que impiden al individuo desarrollarse como líder transformacional y transformar a sus seguidores.

La formación de estas barreras están directamente relacionadas con el nivel de solidez de su Identidad Corporativa.

La carencia o la falta de coherencia de diseño y promoción de los componentes de la Identidad Corporativa: Identidad visual, comportamiento de la organización, programas de comunicación y sobre todo de los principios básicos organizacionales (misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias), impiden la identificación de los miembros de la organización con ésta; lo cual se traduce en una cultura no Corporativa.

Las explicaciones sobre el liderazgo y la dirección de hoy se describen mediante términos

referidos más a la propiedad del espíritu que del alma.

Se reconoce a niveles intuitivos que existe una entidad más allá de la personalidad desde la cual se operan los valores y las motivaciones trascendentes, aún cuando no se han realizado los estudios necesarios para la comprobación teórica y empírica.

Entre estos nuevos enfoques, muy poco fundamentados todavía, esta el de Miguel Ángel Cornejo, su terminología para explicar el liderazgo y las cualidades del líder son de orden espiritual. El liderazgo trascendental es un ejemplo de esto.

Sin embargo el mejor prototipo de este liderazgo es el liderazgo de Jesucristo. Su código ético moral, sus enseñanzas y preceptos siguen inspirando hoy a miles de personas, siguen proponiendo una transformación hacia un hombre nuevo.

5. REFERENCIAS

BIBLIOGRAFICAS

Bass, Bernanrd. (.1985) **From transactional to**

transformational. Harpers and Row. N.Y.

Burns J. (1976) **Leadership.** Harpers and Row. N.Y.

Benis, Warren y Nanus, Burt (1985) **Leaders.** Harpers and Row. N.Y

Cees B.M Van Riel. (1997) **Comunicaciones corporativas,** Prentice Hall

Costa, Joan. (1987) **La imagen Global,** Enciclopedia del Diseño, Editorial CEAC, Barcelona España.

Eco Humberto, (1985) **La Estructura Ausente,** Editorial Lumen Barcelona.

ERIKSON, E. (1.976). **Infancia y Sociedad.** Editorial Hormé, Buenos Aires.

Etkin, Jorge. (1993) **La Doble Moral de las Organizaciones.** Editorial Mc. Graw Hill.

FERNÁNDEZ Collado, C. (1991) **La comunicación en las organizaciones.** Editorial Trillas, México.

PAPALIA, D y OLDS, S. (1|.996). **Psicología.** Editorial McGraw hill. México.

NEVES DE ALMEIDA, F. (1.999) **Psicología para Gerentes.** Editorial McGraw Hill. México.

SERNA GOMEZ, Humberto, (1.992.) **Mercadeo**

Corporativo. Editorial Legis, Colombia

[Revista Formación Gerencial.ppt](#)