

## **El cambio de paradigma en las organizaciones como fundamento del estilo de liderazgo ético**

\*MgSc Mendoza de Graterol, Eva.

\*\* MgSc Mendoza de Lorbes, María Antonia

Universidad del Zulia. [evadegraterol@yahoo.com](mailto:evadegraterol@yahoo.com)

Universidad Católica Cecilio Acosta. [mmendoza@unica.edu.ve](mailto:mmendoza@unica.edu.ve)

### **Resumen**

La presente investigación tiene por objeto analizar el cambio de paradigma en las organizaciones como fundamento del liderazgo ético desde una realidad postmoderna a fin de detectar la necesidad de un liderazgo ético en las organizaciones donde los líderes sean formadores de valores a través del modelaje directivo; es un estilo de liderazgo en el que la visión ética, sistémica e integradora son unas de las principales aptitudes que el líder ético ha de poner en la práctica. Se han desarrollado teorías de liderazgo centradas no tanto en los rasgos o comportamientos de los líderes, sino en la relación entre líder y sus seguidores.

**Palabras clave:** liderazgo, cambio, paradigma

### **THE SHIFT OF PARADIGM IN THE ORGANIZATIONS LIKE FOUNDATION OF THE STYLE OF ETHICAL LEADERSHIP**

\*MgSc Mendoza de Graterol, Eva.

\*\* MgSc Mendoza de Lorbes, María Antonia

Universidad del Zulia. [evadegraterol@yahoo.com](mailto:evadegraterol@yahoo.com)

Universidad Católica Cecilio Acosta. [mmendoza@unica.edu.ve](mailto:mmendoza@unica.edu.ve)

The present investigation has for object to analyze the paradigmatic change from the perspective of the ethical leadership and its influence in the organizations from a postmodern reality in order to detect the necessity of an ethical leadership in the organizations where the leaders are formadores of securities through the directive shaping; it is a style of leadership in which the ethical, systemic and integrative vision is some of the main aptitudes that the ethical leader must put into the practice. Theories of leadership have been developed centered

not so much in the features or the leaders' behaviors, but in the relationship between leader and their followers.

Key words: leadership, cambium, paradigm,

## **Introducción**

Toda organización humana está formada por un conjunto de personas cuyas acciones se coordinan para obtener unos determinados resultados en los que todos están interesados, aunque su logro pueda deberse a motivos muy diferentes. Sin embargo, para que exista organización la acción conjunta está coordinada y dirigida hacia el logro de una meta o finalidad. Los distintos estilos y formas de dirigir esa actividad es variada pero todos ellos suponen una concepción de base sobre las personas, sobre sus necesidades y sobre sus motivaciones. Si algo se ha evidenciado con la nueva economía es que la persona es el valor diferencial de toda organización. Es decir, los directivos tienen que ser capaces de atraer, motivar, desarrollar y retener las personas con conocimientos y habilidades valiosas.

En este sentido, Maslow (1991), en su teoría de la jerarquía de las necesidades humanas, planteó que los seres humanos somos eternos buscadores de seguridad, y cuando la encontramos nos aferramos a ella, representada en algo (modelos, creencias) que asumimos como ciertos aunque sean falsos, pero que serán ciertos en sus consecuencias, tal y como lo plantea el Teorema de Kuhn (2005), *“Un paradigma científico es una constelación de logros –conceptos, valores, técnicas, y otros.- compartidos por una comunidad científica y usados por ésta para definir problemas y soluciones legítimos” es decir, aunque algo sea falso en sus causas, es cierto en sus consecuencias. Ese algo son los paradigmas (del griego patrón o modelo), definidos como estructuras mentales, creencias, modelos, patrones, estereotipo que al asumirse como ciertos, nos resulta fácil adoptarlos, produciéndose una de las enfermedades organizacionales más graves denominada parálisis paradigmática, causada por el efecto paradigma que no nos deja pensar ni dudar sobre la validez o vigencia del paradigma al asumirse como cierto.*

Así se forman los paradigmas. Cada persona los hace realidad y la mayoría de las veces constituyen creencias, que pudiendo ser falsas sus consecuencias se volvieron verdaderas.

Algunos ejemplos para ilustrar esta idea de paradigmas es la estructura piramidal intocable y paquidérmica de los hospitales tanto públicos como privados, cuando el nuevo paradigma nos indica que si la estrategia de servicio cambia, el organigrama debe cambiar, porque el organigrama es un medio y no un fin en sí mismo.

La estructura sigue a la estrategia. El paradigma que equivocadamente ha estado rigiendo es: La estrategia debe adaptarse a la estructura que tenemos y por ello se observa la ineficiencia e ineficacia en la atención a los usuarios del servicio de salud. Otro ejemplo lo constituye las series en los cargos: enfermera I, enfermera II y enfermera III; atentando contra el trabajo en equipo y la solidaridad laboral, ya que ese sistema perverso de redactar las clases de puestos en forma fraccionada educa a la persona a ser egoísta, en contrasentido con la definición de la palabra trabajo: esfuerzo cooperativo entre personas para lograr objetivos y metas en condiciones de eficiencia y eficacia, con recursos escasos para necesidades crecientes.

Por tanto, no nos quejemos entonces de la conducta del personal, porque muchas veces la misma es producto del sistema en que la misma institución lo tiene laborando. Además, jefes no rotativos enclavados en el mismo puesto por períodos tan largos, que comienzan a ver todo normal, al extremo de que ya no ve nada, ya que lo normal es intrascendente al intelecto. Al respecto, Benavides (2002) define paradigma como las premisas que dan fundamento y soporte a una forma particular de percibir y pensar sobre algo, constituyéndose como marcos referenciales que sustentan la posición y los criterios de la persona frente a una realidad específica.

Consolidan las representaciones mentales o conceptos fundamentales que soportan su afinidad o su identificación con teorías, modelos e ideologías que moldean el conocimiento y la forma de leer e intervenir una realidad expresa. Por tanto, los paradigmas tradicionales se han forjado durante generaciones institucionalizando pautas de comportamientos y de relaciones entre las sociedades, organizacionales, familiares, que traducen una forma de ser, interpretar y relacionarse.

Por ejemplo, la época nos marca otro paradigma: vuelva anormal todo lo que se ha hecho normal, desacostúmbrese de la costumbre. El tiempo máximo en que una jefatura mantiene capacidad innovadora, es de cinco años y si la única constante es el cambio constante, el sistema organizativo debería propiciar la actitud de cambio. Es decir, esto es aplicable a cualquier organización tanto de producción de bienes como de servicio y así vemos jefes, coordinadores, decanos, empresarios, directores de escuelas, hospitales, de

servicios de hospitalización queriendo ser reelectos y mantenerse en el cargo indefinidamente.

La cultura de la repetición alienante no permite la reflexión y la duda sobre el mejoramiento continuo, ya que la repetición es contraria al mismo y a la condición pensante de los humanos; es decir, los paradigmas son tan fuertes que es imposible percibir la necesidad de los cambios y la innovación. La presente investigación documental tiene por objeto analizar el cambio paradigmático desde la perspectiva del liderazgo ético y su influencia en las organizaciones desde una realidad postmoderna dentro de la línea de investigación de la gerencia y transformación estratégica y la temática de la relación entre el cambio como paradigma de las transformaciones y el éxito organizacional. La metodología utilizada fue la revisión bibliográfica, análisis reflexivo de las lecturas y síntesis del tema a tratar.

Se justifica en la concepción de paradigma, propuesto por Morín, Thomas Kuhn, que ha marcado a estudiosos como Maslow, A; Álvarez de Mon, Figueroa, y el enfoque del liderazgo ético, de Lussier, Achua (2002); los paradigmas del liderazgo de Álvarez de Mon y colaboradores (2001); entre otros. Y este objetivo implica, al menos, los siguientes puntos que intentaré cubrir: 1.- Paradigma y organizaciones, 2.- el cambio paradigmático; 3.- Como aprenden las personas el nuevo paradigma; 4.- liderazgo para un mundo cambiante, 5.- paradigmas de las teorías tradicionales sobre el liderazgo, 6.- paradigma de la visión relacional del término liderazgo y la nueva visión organizacional, 7.- líder con ética, 8.- conclusión.

## **1.- Paradigma y organizaciones**

Según Kuhn (2005), un paradigma son realizaciones científicas universalmente reconocidas, que durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica, el paradigma es para Kuhn la pieza clave de la reflexión sobre la ciencia. Reflexión sobre la que plantea un objetivo. Demandar con urgencia un cambio en la percepción y en la evaluación de los datos conocidos. Kuhn señala que las ciencias progresan cíclicamente comenzando por un paradigma aceptado por la comunidad científica e investigado durante un período de ciencia normal. La ciencia normal intenta adecuar la teoría a la práctica, pero pueden existir ciertas discrepancias.

Para Martínez (2002), haciendo alusión al concepto de paradigma elaborado por Jung,

cita a Morín para reconstruir el mismo, diciendo que " un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones – relaciones – oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada (...)

No están en crisis los paradigmas de las ciencias, sino el paradigma de la ciencia en cuanto modo de conocer. Para este autor, el positivismo lógico, modelo o paradigma Newtoniano – Cartesiano que valora, privilegia y propugna la objetividad del conocimiento, el determinismo de los fenómenos, la experiencia sensible, la cuantificación aleatoria de las medidas, la lógica formal y la verificación empírica, ha sido superado y en los actuales momentos, atraviesa una transición hacia lo que él denomina el Nuevo Paradigma Epistémico. Y además, es oportuno decir que también esta en crisis el paradigma social, donde se observa una conducta contraria de las personas (quienes forman parte de las organizaciones) al cambio, a la innovación, a la transformación.

Estas discrepancias si no son resueltas se convierten en anomalías, y si éstas se acumulan se produce una crisis que conlleva la caída del antiguo paradigma, y el surgimiento de una revolución científica en la que el antiguo paradigma es reemplazado por uno nuevo incompatible con el anterior. Por tanto, para Khun, la ciencia no se desarrolla por medio de la acumulación de descubrimientos o inventos individuales, sino que se forma como proceso de ruptura con lo anterior.

Para la autora este concepto es igualmente planteado y aceptado para las instituciones y organizaciones integradas por personas donde han predominado ciertos paradigmas, modelos o concepciones que subyacen a las más variadas prácticas directivas; entre estos modelos se presentan tres (3) que según Álvarez de Mon (2001) son: el primer modelo; el modelo mecanicista dentro de este patrón el problema de la motivación de las personas se contempla como un problema de qué hay que darle a una persona, y cuánto para que se decida a realizar un trabajo que la organización le pide. Este modelo parte de la base de que el dinero es un motivador universal, y que, por tanto el problema se reduce a la cuantía de incentivos a ofrecer.

Para la investigadora, en la organización que se presenta la concepción mecanicista es con una visión muy parcial de la misma, por ejemplo en la organización hospitalaria se le dice al empleado que tiene que realizar tal o cual tarea porque por eso se le paga para que la realice así esto implique un riesgo biológico para su salud. Haciendo analogía de este apartado con el

liderazgo aquí aplica el liderazgo transaccional el cual es aquel definido por una relación de influencia económica. Todos somos conscientes de que la realidad es mucho más compleja que la visión reduccionista que presenta este modelo. Según lo expone Capra (1989), uno de los conceptos centrales a que ha llegado la ciencia contemporánea es que la naturaleza es un todo integrado por relaciones de interdependencia, un sistema compuesto de subsistemas los cuales, a su vez, son unidades y partes del todo, con tendencias integradoras a la unidad mayor, y tendencias autoafirmantes que preservan su autonomía.

Por ello, el nuevo pensamiento científico es holístico y sistémico. Este es uno de los aspectos centrales por los cuales Capra (1989), afirma que los paradigmas mecanicistas sostenidos por el pensamiento cartesiano, comienzan a ser abandonados en el transcurso del siglo XX. El carácter analítico, segmentador, de una concepción del universo como una maquinaria de reloj perdía de vista la interrelación del universo. Ello hace que el modo en que hoy se concibe el cosmos, la naturaleza, la vida, tenga repercusiones en como se piensan los distintos aspectos de la existencia, de lo que es, y a la larga repercutirá en el ser social mismo, y en su práctica.

Dice Capra (1989) *“asistimos a un cambio de paradigmas, no sólo en la ciencia, sino también en el más amplio contexto social”* Capra ha generalizado la definición de Kuhn del paradigma científico a la del paradigma social, que describe *como una constelación de conceptos, valores, percepciones y prácticas compartidos por una comunidad, que conforman una particular visión de la realidad que, a su vez, es la base del modo en que dicha comunidad se organiza*; es decir, en el interior de las organizaciones se deben compartir el paradigma social que en conjunto con la ciencia y la tecnología se conviertan en los motores de la generación de capital social quienes puedan afrontar los retos y asumir los cambios como ventaja competitiva.

El segundo modelo expuesto por Álvarez de Mon (2001), es el modelo orgánico o psicosociológico que tiende a ver la organización como un organismo social en el que las personas participan para conseguir no tan sólo los incentivos organizacionales, sino satisfacer otro tipo de necesidades a través de la interacción con otras personas, es decir, este nuevo paradigma de las organizaciones concibe a la persona humana como un ser motivado no sólo por factores extrínsecos sino también por factores intrínsecos a la tarea, según este modelo es la eficacia y la atractividad.

Para la autora, esta concepción de la organización implica en el fondo una idea utópica del hombre y de la sociedad que en ocasiones puede ser más corrosiva que un mecanicismo

meramente técnico que se limite a ignorar los planos psicológicos y morales de las personas. Otro de los peligros de esta concepción de la organización consiste en que los directivos interpreten la atractividad como conseguir de buenos modos que la gente haga lo que debe, estando lo más satisfecha posible.

El tercer modelo es el antropológico o humanista cuya finalidad es conseguir la unidad o identificación de sus miembros con la organización y sus objetivos. Este modelo contempla la organización como una institución que simboliza unos valores concretos que han de impregnar todo su operar. Esta constituye una motivación trascendente, por ejemplo la ayuda desinteresada que se da a un compañero en el trabajo o el dar un buen servicio al usuario.

Para la investigadora, este modelo es necesario cultivarlo en las organizaciones sobre todo en las organizaciones hospitalarias donde la persona humana sea considerada como un ser holístico, con dignidad, con valores por lo tanto, merece una atención de calidad y personalizada sin ser tratado el usuario como una cosa, un número de cama, una enfermedad, dándole un trato totalmente deshumanizado, contrario al de integralidad. Lo normal es que en cualquier acción estén presentes estos tres tipos de motivos. Por ejemplo el caso de un (a) enfermero (a), por supuesto que al realizar su ejercicio profesional estará buscando ganar dinero para satisfacer sus necesidades, también estará buscando la satisfacción por la labor realizada y que le supone un reto, pero si es un (a) buen (a) enfermero (a), también pensará en el servicio al usuario, en que está ayudando al paciente a resolver su problema de salud.

## **2.- El cambio paradigmático**

El mundo es el producto de un paradigma científico que emerge y se consolida entre los siglos XVI y XVIII. Este paradigma permitió un extraordinario desarrollo del progreso y el bienestar y tuvo un impacto significativo y persistente sobre todas las instituciones con las cuales se trató de gobernar la sociedad y gestionar la convivencia. Sin embargo, en los últimos cien años, ha habido en la ciencia un cambio profundo y revolucionario. Pero este cambio no ha impactado todavía en las instituciones. Esto se puede advertir al observar la situación que se vive de desborde generalizado y el estado de crisis casi terminal de los sistemas tradicionales de gestión de la convivencia.

Comprender el cambio en la ciencia puede ayudar a entender por dónde debería venir el cambio en la política, en las organizaciones, a fin de superar la situación de desfase de las

instituciones con la realidad sobre la que deben operar. El holismo, entonces, implica como modelo mental, una visión distinta; implica que la realidad no se puede escindir o fragmentar para entenderla, porque la realidad está hecha de procesos y de relaciones.

Sin embargo, el reduccionismo está fuertemente anclado en las ciencias, en las universidades, en las organizaciones y en las escuelas. Otra idea muy fuerte según Montbrun (2002), en el pensamiento de Newton de Descartes y sobre todo expuesta por Laplace en su mecánica celeste, es la idea del orden y el equilibrio que llevan al determinismo. Sin embargo, a partir de la física cuántica y de la teoría de la relatividad se sabe lo que el más elemental sentido común nos dice: que el mundo, que la vida, es desorden, es desequilibrio y es evolución y transformación, dentro de determinados márgenes de estabilidad, salvo cuando se producen bifurcaciones y procesos caóticos. Esto conlleva también el reconocimiento de la impredecibilidad como una característica de los procesos vitales. Para la investigadora, esta concepción no debe llenarnos de congoja, sino simplemente informarnos que los sistemas vivos operan fuera del equilibrio, metabolizando y disipando energía y evolucionando hacia estados más complejos; pero recién en el siglo XX se comprendió cabalmente la naturaleza de los procesos alejados del equilibrio, que plantean para la política el desafío cultural de pasar de la imposición del orden a la gestión del desorden; pero es una idea tremendamente difícil de aceptar para nuestros modelos mentales.

Por consiguiente, para la investigadora, el cambio de paradigma organizacional y sus estrategias debe iniciarse con la sensibilización al personal para que adopten nuevos paradigmas de una manera racional, ya que al ser los cambios de la mente los más lentos, no es la ley, el decreto, que ponen en marcha el proceso de cambio, ya que finalmente son las personas las que lo ejecutarán, los sostendrán y consolidarán hasta el punto del no retorno. Para la investigadora, se plantea que el cambio se lidera, no se delega, debiendo las jefaturas, y coordinadores, ser los líderes del cambio, apoyando sus diversas fases, incluyendo la red de apoyo emocional cuando las personas deban variar formas de trabajo, adoptar nuevas tecnologías o nuevos paradigmas que constituirán la nueva cultura organizacional que se pretende lograr, ya que el cambio hay que provocarlo.

### **3.-Como aprenden las personas el nuevo paradigma**

Siendo proactivo, planificando y diseñando un ambiente de trabajo-aprendizaje en el



cual la participación en el trabajo diario y el cambio vayan de la mano con programas integrados de aprendizaje para el entrenamiento y la educación. Para ello se requiere: Aprendizaje mediante acciones: Implementando trabajos en equipo y el aprendizaje formal: Mediante un conjunto de programas de entrenamiento y educación que se vinculan a los cambios buscados. La integración de estos programas con la experiencia en acción es muy eficaz. Por lo tanto, las organizaciones que se respeten deben invertir en forma imperativa en la formación y el desarrollo de su talento humano y así fortalecer su organización y hacerla más exitosa y competitiva en el mundo global a nivel regional, nacional e internacional; sin embargo, vemos por ejemplo como esto lo consideran la mayoría de los directivos hospitalarios como una pérdida de capital y por ende para ellos carece de la importancia que la formación merece.

#### **4.-Liderazgo para un mundo cambiante**

Durante el avance teórico se explicará de manera breve el desarrollo socio-cultural en que se ha concebido el liderazgo, en su marcha por teorías tradicionales y los enfoques más recientes sobre el liderazgo. A lo largo de la historia se ha visto que las personas que son líderes no tienen por qué serlo en todos los momentos y circunstancias, por lo que se ha pasado de hablar de ser líder, que tiene una connotación permanente y vitalicia, a usar la denominación: **ejercer el liderazgo**.

La persona que tiene el liderato, antes de dirigir a las demás, ejerce el autoliderazgo, es decir, deja surgir su propio yo, se conoce a sí misma, sus capacidades y sus limitaciones. Es una persona coherente y con afán de superación que predica con el ejemplo. El líder establece metas, tanto profesionales como personales, ambiciosas, pero siempre proporcionadas a sus capacidades, lo que le lleva a tener éxito en ellas. Del mismo modo, supera a los demás en aspectos tales como: la sociabilidad, la iniciativa, la adaptabilidad y la cooperación.

El liderazgo, por tanto, es una acción que abarca sentimientos, actitudes, intereses y valores. Pero además implica relaciones humanas, porque para que una persona sea líder es necesario que haya un grupo de personas que le sigan, que confíen en él, que se sientan estimulados, apoyados y entendidos por él. Para Lussier (2002) el liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una

organización a través del cambio. Para la autora, el líder por su parte se tiene que sentir como un miembro del grupo que consigue que se produzca un cambio. El liderazgo basa su poder en la relación que tiene con las personas que trabajan con él.

El liderazgo conlleva establecer una dirección, desarrollando tareas y orientando el trabajo del grupo; es decir, el liderazgo se caracteriza por centrarse en el futuro, en los objetivos a largo plazo, innovar, confiar en las personas, tomar la iniciativa e incitar a los demás a cambiar. Para Senge (1994), en una organización en proceso de aprendizaje, los líderes son diseñadores, servidores y maestros. Son los responsables en la construcción de organizaciones en las que continuamente las personas amplían sus capacidades para entender la complejidad, clarificar la visión y mejorar modelos mentales compartidos; es decir, ellos son los responsables del aprendizaje.

Es necesario desarrollar un sentido real de confianza y de control de las responsabilidades de equipo, así como, ampliar una actitud mental en la que el equipo cuestione cada aspecto del proceso de la organización. Además, para establecer una reputación sobre la confiabilidad, es primordial manejar las expectativas y siempre cumplir las promesas. Finalmente, es importante tratar el entusiasmo y mantenerlo centrado en los resultados. El desafío del aprendizaje condiciona la organización al conocimiento, las actitudes y las habilidades necesarias para obtener el éxito en la nueva era.

Es decir, la transformación cultural incluye cambios en: la conciencia y el conocimiento; la motivación y el compromiso; las habilidades y aptitudes. El cambio de paradigma trae una nueva promesa de la tecnología de la información. Pero, también trae consigo nuevos peligros, como que suprime el trabajo de escritorio, eliminando funciones de trabajo y causando desempleo masivo. Sólo mediante la elevación del nivel del trabajo y la generación de cargos integrales, como parte de estructuras de equipo, pueden lograrse los grandes incrementos en productividad. Pero, ¿acaso, en realidad, el liderazgo se trata de una actitud individual? ¿Es esa la forma en que debe ser entendido y transmitido? ¿Existirá la posibilidad de estar cegados por la acción de un paradigma? Es un hecho curioso observar como algunas organizaciones esperan encontrar en una sola persona la respuesta a sus problemas, orientan su búsqueda en la selección de personas cuyo perfil extraordinario permite esperar resultados asombrosos en corto tiempo.

Se supone que su condición particular influirá de tal manera en los demás integrantes del equipo que el éxito de la gestión puede considerarse como un hecho. Para la investigadora, ante tal pretensión no resulta extraño conjeturar que más que un gerente líder,

esas organizaciones esperan contratar a un Mesías, no obstante, la actitud asumida por los grupos y la intervención de éstos en la ejecución de los planes o estrategias está igualmente ligada al liderazgo. Entonces, ¿cómo es que esta visión colectiva del liderazgo ha sido desvirtuada y prácticamente obviada?

La existencia de estos grupos han dado origen a una variante con la cual se demuestra que el liderazgo es circunstancial y que depende más del conocimiento presente en el colectivo y a la habilidad que posee éste para hacer uso efectivo de él, que a una actitud innata asociada a ciertas cualidades extraordinarias presentes en una persona. Por ello puede decirse que en las organizaciones donde se valora el conocimiento, el líder es consecuencia de las circunstancias. Sin embargo, la experiencia general coincide en destacar la práctica individual del liderazgo. Por lo tanto, es necesario explicar las teorías del liderazgo para así fundamentar el ejercicio del mismo desde el enfoque ético y las transformaciones de las organizaciones para alcanzar el éxito.

## **5.- Paradigmas de las Teorías Tradicionales sobre el liderazgo**

A lo largo de todos estos años se han relevado una multitud de teorías distintas sobre el liderazgo. Todas ellas pueden agruparse en tres enfoques básicos que se relevan a lo largo de la historia a saber:

**5.1.- Paradigma de la Teoría de Rasgos:** pretenden encontrar las características sociales, físicas, intelectuales o de personalidad que poseen los líderes y que los distingue del resto de la población; según Lussier (2002) tales rasgos son: emocionalidad, empatía, ajuste, escrupulosidad, y apertura a la experiencia (disposición a cambiar y probar cosas nuevas). Según esta tendencia estos rasgos son innatos a la persona. Este tipo de teorías están superadas en nuestros días porque ya no se considera el liderazgo como algo innato sino como un conjunto de características que se pueden aprender. Existe otro enfoque que dio origen a otra teoría del liderazgo y es la teoría del comportamiento a saber:

**5.2.- Paradigma de la Teoría de las Conductas:** a finales de los años cuarenta, buena parte de las investigaciones sobre liderazgo dejaron de enfocarse en el paradigma de la teoría de rasgos y se centraron en la teoría del comportamiento, que parte de lo que dicen y hacen los

líderes; es decir, consideran que el liderazgo se debe a una serie de conductas que realiza el líder y no a los rasgos que posee. Lo que conlleva que se puede entrenar a las personas para llegar a ser líderes. Sin embargo, esta teoría según Ferrer y col (2000) confunde el liderazgo con el mando de un superior frente a un subalterno lo cual necesariamente lleva a la manipulación. Otra teoría es la de contingencia o situacional.

**5.3.- Paradigma de la Teoría de Contingencia:** el énfasis se encuentra en los factores situacionales. Según Lussier (2002), no es suficiente con que el líder tenga unas características o unas conductas determinadas, sino que entran en juego otros factores como son las características de los seguidores, las circunstancias ambientales, y otros. En la actualidad, en el país, las teorías que más se utilizan al hablar de liderazgo son la teoría del liderazgo situacional, la teoría del liderazgo transformacional versus el liderazgo transaccional y la teoría del liderazgo visionario. La teoría del liderazgo situacional defiende que no existe un único tipo de liderazgo que sea eficaz en todas las situaciones sino que cada uno de los cinco estilos de liderazgo, es decir, el líder autoritario, el líder Laissez Faire, el líder democrático, el líder burocrático y el líder carismático son eficaces en una situación determinada. Según Álvarez y col (2001), cada líder tiene un tipo de liderazgo determinado pero un buen líder debe saber utilizar los distintos estilos de liderazgo.

## **6.-Paradigma de la Visión Relacional del Término Liderazgo y la Nueva Visión Organizacional**

El término liderazgo ha sufrido importantes cambios durante el siglo XX. En los últimos años el liderazgo se ha definido como una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos, (Rost, J 1991 en Álvarez y col 2001); es decir, este enfoque se centra en la relación que el líder es capaz de crear con sus seguidores y este es denominado paradigma relacional; entre ellos se encuentran, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformador.

El primero centra su atención en los intercambios interpersonales que se origina entre el líder y sus seguidores. Según Álvarez y col (2001), los líderes transaccionales reconocen e identifican las exigencias de la tarea que hay que realizar con el fin de que sus seguidores alcancen los resultados deseados. Para la autora, el líder transaccional es un líder que se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados, estableciendo reglas de juegos

claras y objetivos bien diseñados. Sin embargo, el liderazgo transformacional lo ejercen aquellas personas que defienden que es necesario realizar una transformación en la organización en un momento como el actual, en el que se está en continuo cambio; defienden que no sólo es necesario adaptarse a estos cambios para que la organización siga siendo competitiva sino que además hay que adelantarse al cambio, hay que provocarlo. Para realizar estas transformaciones es necesario tener en cuenta la visión de la organización, posiblemente habrá que modificarla para que se puedan llevar a cabo las transformaciones deseadas. Para el autor antes mencionado el líder transformador es un líder inconformista, visionario, carismático y ético, es capaz de responder bien al cambio y por tanto, alcanzar el éxito personal, interpersonal y organizacional.

Para la autora el hecho de reaccionar bien frente al cambio es debido a que el líder tiene confianza, es seguro de sí mismo y siempre está dispuesto; además, quienes alcanzan el éxito consideran que la novedad es una oportunidad, un reto, en vez de una amenaza. En este sentido, el cambio como paradigma de las transformaciones es aplicable a este tipo de liderazgo transformador el cual implica transformarse a sí mismo, a las personas y a la organización mediante un cambio de mentalidad es decir, la metanoia.

Para Romero en Álvarez (2001) el liderazgo transformador es la capacidad para provocar cambios positivos en la persona; la dimensión personal (crecimiento) y en la organización; la dimensión organizacional (nueva visión, nueva estructura, nuevas formas de trabajar), los cuales conducen al desempeño superior y al éxito de ambas. Para la investigadora, el líder de Enfermería con una visión de ser Humano-Holístico, invertirá más tiempo a crear y aplicar nuevas formas y estilos de gerencia humanizados en los Establecimientos de Salud, en beneficio de la humanidad. Su compromiso está más orientado a crear nuevos paradigmas y sistemas de pensamiento, que a dirigir instituciones a través de dogmas que limiten o frenen su creatividad como profesional y agente de cambio social

## **7.-Líder con ética y responsabilidad social**

Los tipos de liderazgo, debe tener en cuenta que no pueden estar al margen de la ética, se debe ejercer un liderazgo ético. No sólo el líder debe actuar de forma ética, sino toda la organización debe tener una actuación ética. La ética se basa en la aplicación de la verdad y ésta permite que una organización tenga una vida larga y exitosa. Como dice Álvarez y col (2001), el líder debe distinguirse del resto de los empleados de la organización por su empeño

en utilizar, en su trabajo diario, las cualidades inherentes al ser humano: el respeto, la generosidad, la paciencia, la dignidad, la capacidad de escuchar, la humildad y la ejemplaridad. El liderazgo ético debe incluir visión, coordinación y cambio, fundamentándose en las virtudes morales de la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. La prudencia es la virtud organizacional por excelencia. La templanza se relaciona con el ánimo sereno y es necesaria especialmente en momentos difíciles. La fortaleza es la virtud del ánimo. Pero todas estas virtudes no tienen sentido si el líder no es una persona íntegra. El liderazgo ético debe ser un desafío organizacional, ya que influye en los líderes de los distintos niveles dentro de la organización y con ellos en todos sus seguidores.

Se trata de vislumbrar el potencial operativo y estratégico de los valores personales del líder que causan efectos en la estrategia, la estructura, los procesos, las políticas de personal y la productividad de la organización. Los valores de un líder ético están enraizados en su propio ser y los irradia en su forma de actuar, de hablar y de acoger a toda persona en los distintos niveles de una organización, influyendo en los fines que ésta persigue; entre estos valores personales se encuentran: la honestidad, la responsabilidad y el respeto; es decir, la responsabilidad, conlleva a la autonomía y ésta a su vez a la libertad; la honestidad, implica veracidad y ésta a una armonía interior; y el respeto, a ser cortés a tratar con delicadeza humana, que conllevaría a la prudencia, a la templanza, a la moderación y al discernimiento.

Lo anterior conlleva al triángulo de valores finales, que soportan a los líderes en sus actitudes y comportamientos a ser respetuosos, responsables y honestos. Basado todo ello en la realización personal y los otros tres interconectados, la libertad, la armonía interior y la sabiduría.

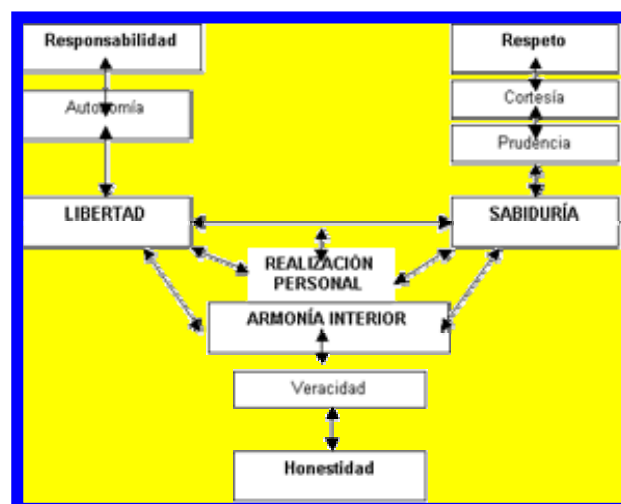


Gráfico N° 1 El triángulo de los valores del líder ético.

Fuente: Fardella (2006)

El triángulo de valores finales con su centro la realización personal del líder, irradia sus valores instrumentales de la responsabilidad, el respeto y la honestidad. Detrás de todos ellos se encuentra la conciencia. Como dice Covey (1993), la clave para obrar de adentro hacia fuera, el paradigma de la grandeza primaria, consiste en educar y obedecer a la conciencia, que distingue la congruencia y la disparidad con los principios correctos y nos eleva hacia ellos. También Maslow (1991) dice: Sólo conociendo objetivamente a un ser humano, puedo conocerlo en su esencia última, en el acto de amar, que ha renunciado a los sueños narcisistas de omnisapiencia y omnipotencia, que ha adquirido humildad basada en esa fuerza interior. La confianza sola es ganada con verdad que nace de la honestidad y con ello la armonía interior que implica la paz interior de la cual se deriva la seguridad.

Finalmente éste tema tiene una trascendencia que va mas allá de la productividad organizacional, ya que esta es una consecuencia del desarrollo de las potencialidades del ser humano, que muy bien señala Álvarez (2001), el hombre debe aceptar la responsabilidad para consigo mismo y para los demás; y también el hecho de que solamente usando la razón, el amor y el trabajo productivo, puede dar significado a su vida.

Además cree que los grandes líderes poseen tres cualidades esenciales, en primer lugar, está la capacidad de conseguir la participación de los demás y de atraerlos a un sentimiento común. En segundo lugar, está el tener una voz diferenciada y elocuente. En tercer lugar, está la sensación de integridad incluido un sólido conjunto de valores.

## **Conclusión**

De todo lo anterior se puede deducir, que las organizaciones están sumergidas en constantes cambios y crisis a todos los niveles, donde el liderazgo actúa como agente de cambio y centro de los objetivos a cumplir, es responsable del aprendizaje para el éxito organizacional, por lo tanto se hace necesario, una vuelta a la gerencia ética, donde el liderazgo se oriente hacia los fines y medios para alcanzar el bien común, al mismo tiempo, se convierta en modelaje para los seguidores. Es decir, se respete la dignidad de las personas para que de esta manera se logren los objetivos tanto personales como institucionales.

## **Referencias**

Álvarez de Mon, Cardona, Chinchilla, Millar, Pérez, Pin, Poelmans, Rodríguez, Torres (2001) *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. Madrid. Mc Graw Hill.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá, MC Graw Hill.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York

Capra, Fritjof. (1989). *El Punto Crucial: ciencia, sociedad y cultura naciente*. Integral Ed., Barcelona.

Cardona, P. (2000). *Transcendental Leadership*. The Leadership & organization Development Journal

Covey, S.R. (1989). *The seven habits of highly effective people. Restoring the character ethics*. Simon and Schuster, New York

De Cos Castillo, M. (1995). *Teoría General del Proyecto. Dirección de Proyectos*. Ed. Síntesis. Madrid.

Duncan, W. PMI (1996). *Standards Committee Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute. Upper Darby, PA.

Ferrer, Juliana, Clemenza, Caterina, Romero, Douglas y Rojas, Luís. (2000). *Liderazgo corporativo y crisis paradigmática universitaria*. Convergencia, septiembre a diciembre, año 7, número 23. Universidad Autónoma del estado de México. Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública. Toluca México



Figuroa M. (2007) Chile “Estudios Americanos”, USACH

Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as a leader* The Greenleaf Center, Indianapolis.

Goleman, Daniel. (1996). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. Barcelona

Heredia, R. (1995). *Dirección Integrada de Proyectos*. Alianza Editorial. Madrid.

Hersey, P. and Blanchard, K.H.(1969). *Life-cycle theory of leadership*. Training and Development Journal, 23pp. 26-Tapscott, Caston Art. (1993). *Cambios de Paradigmas Empresariales*, Editorial Mc Graw-Hill.

Kuhn, Thomas S. (2005), *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica de España.

Martínez, Miguel (2002). *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación*. México. Trillas

\_\_\_\_\_ (1997). *El paradigma emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. Barcelona: Gedisa. 2ª edic. México: Trillas.

\_\_\_\_\_ (1994). *Postmodernidad y nuevo paradigma. Comportamiento* Caracas: USB.

Maslow, Abraham Harold (1991), *Motivación y personalidad*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Montbrun Alberto (2002) *.El cambio en la ciencia, el cambio en la política* Publicado en el libro “Sociedad vs. Política – Desafíos frente al conflicto”; Zeta Editores, Mendoza.

Morin E. (1982). *Para salir del siglo XX*. Barcelona: Kairós.

Senge Peter (1994). *La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de las Organizaciones que Aprenden*. Currency. ED. Granica

Valero A. *un nuevo paradigma de liderazgo en el Project management: el líder integral*