
MODELOS MENTALES PREVALECIENTES DEL LIDERAZGO

PREGUNTAS DE REFLEXION

- ¿Cómo reaccionan las personas ante los diferentes modelos de liderazgo?
- Para lograr resultados ¿hay que ser duro?
- ¿Es suficiente sólo ejercer el liderazgo democrático?

MODELOS PREVALECIENTES DEL LIDERAZGO

Al hablar del liderazgo, siempre debemos hacerlo, en el marco del funcionamiento de un grupo. El liderazgo no puede existir en un vacío. Existe en el contexto de un grupo.

Las tres funciones principales de cualquier grupo, las cuales contribuyen a su buen funcionamiento, son:

- 1) Conservar y fortalecer la unidad del grupo;
- 2) Llevar a cabo las tareas para las cuales el grupo fue creado;
- 3) Desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo.

Los diferentes modelos de liderazgo pueden ser evaluados según el grado en que contribuyen al logro de estas funciones.

Podemos clasificar a los modelos mentales prevalecientes del liderazgo en cinco categorías principales: autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulativo y democrático. Durante el Seminario 331 de Salzburgo, que se llevó a cabo en Austria en 1995 sobre el tema de "El Liderazgo: Conceptos y Desafíos", se realizó una sencilla encuesta sobre el predominio de estos cinco modelos mentales del liderazgo en los 35 países de donde provenían los 72 participantes.

La encuesta reveló que estos cinco modelos son muy prevalecientes en los 35 países, lo cual indica que son comunes en diversos entornos culturales.

A continuación se describirá brevemente cada modelo para facilitar su estudio y análisis. El propósito de este análisis crítico es el estimular una conciencia acerca de los efectos de cada modelo de liderazgo, así como una autoevaluación de las tendencias propias de liderazgo, y no el de desarrollar un ojo crítico en descubrir estas tendencias en otros.

¿POR QUÉ SE USA LA MADERA DE NOGAL?

Un sargento preguntó a un grupo de soldados por que se usa la madera de nogal para la culata del fusil.

- "Porque es mas dura que otra madera," contestó un soldado.
- "Equivocado" respondió el sargento.
- "Porque es mas elástico."
- "Equivocado otra vez."
- "Porque brilla mas."
- "Muchachos ustedes tienen mucho que aprender.

Se usa la madera de nogal por la simple razón de que así lo dice el Reglamento."

Anthony de Mello

EL LÍDER AUTORITARIO

El líder autoritario da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad. Evita el diálogo y no permite que nadie le pida una explicación acerca de sus órdenes. El prototipo del líder autoritario se encuentra en las organizaciones militares, aunque el liderazgo autoritario también es común en las relaciones patrón-obrero.

Los subordinados de un líder autoritario generalmente sienten resentimiento, el cual puede ser expresado de manera abierta o indirecta. Cuando el resentimiento se manifiesta de manera abierta, eventualmente puede llevar a la rebeldía o la sublevación. Cuando el resentimiento no se expresa, la conformidad y aparente sumisión pueden caracterizar a la relación. Tal como fue común en los días de la esclavitud, el obrero dice "Sí, patrón." Sin embargo, detrás de su aparente sumisión, a menudo existe una resistencia pasiva que socava el trabajo que hay que hacer. Muchas veces surgen problemas "misteriosos" que obstruyen el trabajo y para los cuales no se encuentra un responsable. Es común que las tareas se lleven a cabo lentamente. Y la iniciativa es virtualmente desconocida.

Debido a los sentimientos de resentimiento y rebeldía provocados por el liderazgo autoritario, éste no es efectivo en crear la unidad del grupo. Tampoco se ocupa en desarrollar las potencialidades de 105 miembros del grupo. Y contrario a lo que puedan pensar sus protagonistas, tampoco es una manera eficaz para lograr la realización de las tareas o metas, debido a la falta de compromiso con las mismas por parte de los miembros del grupo.

En la actualidad, el liderazgo autoritario está desacreditado y son pocos los que desean ser llamados "líderes autoritarios". Sin embargo, muchos continúan manifestando las características del liderazgo autoritario. Estas características penetran el liderazgo en todos los niveles de la sociedad, comenzando con la unidad familiar, la cual es el taller en el cual el cambio ha de comenzar.

Estas características persistentes del liderazgo autoritario pueden estar entre los impedimentos más serios en fomentar la evolución de una cultura verdaderamente democrática.

La Venganza del Jardinero

En un jardín vivía un espléndido pavo real. El ave daba gran gozo al jardinero, quien lo cuidaba con devoción. Lleno de codicia y envidia, un vecino que miraba por el cerco no aguantaba el hecho que alguien tuviera un pavo real tan bello y él, no. En su envidia tiraba piedras al pavo real. El jardinero lo miró y se encolerizó.

Pero el vecino no podía quedarse tranquilo. Comenzó a lisonjear al jardinero y pedirle si no podía al menos tener un pavo real recién nacido. Pero el jardinero se lo negó.

Finalmente el vecino pidió al dueño si podía tener un huevo del pavo real. El dueño indicó al jardinero que le diera al vecino un huevo del nido. El jardinero obedeció.

Después de un tiempo el vecino vino y se quejó al dueño. "Algo está mal con este huevo. Mis gallinas se han sentado encima de él por semanas, pero no ha nacido ningún pavo real."

Otro empleado escuchó la conversación y después preguntó al jardinero. "¿Por qué no nace un pavo real del huevo que diste al vecino?"

El jardinero respondió: "Cocine el huevo primero."

Peseschkian, Nossrat

El líder paternalista siente satisfacción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo

Un individuo que ejerce un modelo paternalista de liderazgo puede sinceramente desear el bienestar de los otros miembros del grupo y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Él puede tratar a los otros miembros por tanto, como un padre trataría a sus hijos, más bien, como un padre sobre protector trataría a sus hijos. Él los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas por ellos y les dice que no se preocupen porque el ya ha resuelto todo para ellos. A veces puede preguntar a los miembros del grupo sus opiniones y dar una impresión externa de ser un líder democrático, pero en el análisis final es el que finalmente toma la decisión. El líder paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades. Probablemente no piensa que ellos tengan muchas capacidades. Mas bien, él siente satisfacción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo.

Este modelo de liderazgo a menudo se encuentra en las organizaciones religiosas o caritativas, así como también en muchos programa gubernamentales y en algunas organizaciones no gubernamentales de desarrollo. El liderazgo paternalista a veces se encuentra también en organizaciones donde el líder pretende ser participativo, pero en realidad no tiene fe en las capacidades de los otros miembros y teme que las cosas se le puedan escapar de las manos.

Mientras el líder paternalista esta respondiendo activamente a las necesidades de los demás miembros del grupo, puede parecer que exista la unidad en el grupo y que las tareas se lleven a cabo competentemente. Pero en realidad, el trabajo no lo hace el grupo. Todo depende del gran "padre-líder". Por lo tanto, el liderazgo paternalista básicamente cultiva actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal. Como consecuencia, cuando este tipo de líder se va, el grupo tiende a desbaratarse, porque ningún otro miembro del grupo tiene la capacidad, conocimiento, experiencia o iniciativa para tomar su lugar.

Puede ser muy cómodo ser miembro de un grupo un líder paternalista. El líder hace todo y cuida a los miembros del grupo, quienes también pueden recibir parte del crédito por los logros de éste. Los miembros del grupo se acostumbran al cuidado del líder, y hasta pueden llegar a esperarlo, como si fuese su derecho. Por lo tanto, los miembros de un grupo en que hubo un líder paternalista a veces se resisten a los cambios que requieren que ellos asuman la responsabilidad por sí mismos. Si este modele de liderazgo termina de repente, puede ser que los miembros se quejen, protesten, o hasta exijan otro líder paternalista. A menudo ni

quiera se les ocurre la idea de que podrían hacer algo para ayudarse a sí mismos. Tienen la tendencia de resistir esta idea, aun si se presenta. ¿Por qué deben hacer un esfuerzo si es que tienen el "derecho" de que los cuiden?

El liderazgo paternalista cultiva actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal.

Cuando se presenta un proyecto nuevo en una comunidad que se ha acostumbrado a las intervenciones paternalistas por parte de organizaciones bien intencionadas, a menudo la primera pregunta que hace la comunidad es: ¿Qué beneficios nos están ofreciendo? Si la organización no provee beneficios materiales inmediatos y continuos, algunas comunidades no están interesadas en trabajar para su propio progreso.

Los grupos que se han acostumbrado al liderazgo paternalista no pueden ser transformados de la noche a la mañana en organizaciones verdaderamente participativas en las que se comparten las decisiones y las responsabilidades. A menudo los miembros no tienen las capacidades o la confianza necesarias. Si ha de ocurrir el cambio, el grupo necesita adoptar un nuevo marco conceptual del liderazgo, en que gradualmente se ayuda a los miembros a desarrollar sus capacidades, estimulándolos y progresivamente dándoles oportunidades para asumir más responsabilidades, hasta que se pueda desarrollar un liderazgo que es verdaderamente compartido.

Si la organización no provee beneficios materiales inmediatos y continuos, algunas comunidades no están interesadas en trabajar para su propio progreso.

¿Por Qué se Mueren Tantos Niños?

Mientras visitaba una comunidad rural, un amigo quedó impresionado por la cantidad de cruces pequeñas en el cementerio de la comunidad, lo cual indicaba que muchos niños habían fallecido. Cuando le preguntó a los comunitarios acerca de esto, tristemente le confirmaron que era verdad que muchos niños morían a causa de enfermedades.

"¿Qué está haciendo la comunidad para tratar de prevenir tantas muertes?", preguntó el visitante.

"Estamos esperando que el gobierno venga a construir un hospital", fue la respuesta.

A nadie se le había ocurrido de que ellos mismos podrían tomar algún tipo de iniciativa.

EL LIDERAZGO SABELOTODO

La persona con mayor conocimiento a menudo trata de dominar al grupo en base a sus conocimientos superiores.

Este modelo de liderazgo a menudo ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencia de un individuo y aquellos de los otros miembros del grupo. Como resultado, la persona con mayor conocimiento trata de dominar al grupo en base a sus conocimientos superiores. Este modelo de liderazgo a menudo se ve en los círculos académicos, entre los maestros, consultores y asesores técnicos, y otras personas que se ganan la vida compartiendo sus conocimientos.

En su relación con el grupo, el líder sabelotodo se aprovecha de cada oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios, o experiencia previa. Le gusta hablar de sus habilidades. A la vez, muchas veces trata de disminuir la credibilidad de otros miembros del grupo al ridiculizar de manera sutil sus ideas y sugerencias, haciendo bromas acerca de estas contribuciones. O simplemente por la forma en que actúa, puede tratar de comunicar a todos de que él realmente es mucho más conocedor que cualquier otra persona con respecto al lema al tratar.

Esta actitud de superioridad tiende a crear sentimientos de inferioridad entre los otros miembros del grupo. Como resultado, aunque el líder solicite las opiniones de ellos, muchas veces son renuentes a dar sus ideas por temor a que tengan poco valor, comparadas con los conocimientos superiores del "experto". Así, se pierde la riqueza de conocimiento vivencial que el grupo pueda tener con respecto al lema, y el líder sabelotodo a menudo se desanima, quejándose que nadie participa ni contribuye. La falta de integración entre el líder y los otros miembros del grupo afecta tanto la unidad del grupo como la ejecución de sus tareas.

EL LIDERAZGO MANIPULADOR

Los que practican los tres modelos anteriores del liderazgo quizás sean sinceros en su deseo por ayudar al grupo o estimular su participación, sin darse cuenta de como sus propias actitudes de superioridad obstruyen su capacidad de hacerlo. En contraste a ellos, el líder manipulador sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.

A menudo las personas responden a este tipo de liderazgo, que es muy común en la política, con desilusión y falta de confianza. Cuando las personas se dan cuenta de que han sido manipuladas, frecuentemente se vuelven cínicas y desconfían de cualquier organización o proyecto posterior que ofrece ayudarles.

Después de que se haya dañado seriamente el espíritu de cooperación en un grupo o una comunidad, como resultado de confiar en las falsas promesas de un líder manipulador, tiende a ser sumamente difícil recuperar la confianza de la gente.

El líder manipulador sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.

DESVENTAJAS COMUNES DE LOS MODELOS PREVALECIENTES DE LIDERAZGO

Las reacciones que provoca cada uno de estos modelos de liderazgo en el grupo tienden a destruir la potencial inherente del grupo.

Aunque aparentemente hay muchas diferencias entre estos cuatro modelos mentales de liderazgo, en el fondo tienen bastante en común. Todos tratan de dominar al grupo por medio de controlar el proceso de la toma de decisiones, ya sea a través de la fuerza de la autoridad, el "cariño", el conocimiento, o el manipuleo. El empeño de mantener el control por medio del dominio, en el análisis final, responde a una necesidad egoísta del poder.

Además, ninguno de estos modelos de liderazgo son medios eficaces para cumplir con las tres funciones principales de un grupo, que se mencionaron al comienzo de este capítulo.

Los cuatro modelos ignoran por completo la tarea de desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo, por medio de ayudarles a cultivar nuevas capacidades y de mejorar su práctica de aquellas que ya tienen. Por otra parte, las reacciones que provoca cada uno de estos modelos de liderazgo en el grupo tienden a destruir la potencial inherente del grupo: el resentimiento y la rebelión bloquean los esfuerzos positivos; la dependencia paraliza la iniciativa

creativa; los sentimientos de inferioridad socavan la confianza en los conocimientos y habilidades propios; y la falta de confianza destruye la base de los esfuerzos cooperativos.

Sin una unidad de pensamiento y visión, es imposible que cualquier grupo trabaje juntos de manera cooperativa y coordinada. El liderazgo autoritario, sabelotodo o manipulador tiende a alienar a los miembros del grupo de sus líderes, provocando así la desunión. Un liderazgo paternalista puede fomentar una unidad superficial, la cual quizás incluya sentimientos positivos entre los miembros del grupo y el "padre". Pero la relación de dependencia y la relativa falta de responsabilidad de los miembros del grupo no dan a este tipo de liderazgo el efecto potencializador de una verdadera unidad entre iguales.

Aunque aquellos que ejercen estos modelos de liderazgo puedan sostener que contribuyen eficazmente al cumplimiento de las tareas del grupo, y a pesar de que a veces se acreditan los logros obtenidos a la "fuerte" dirección del líder, esta fuerza aparente es en realidad una debilidad. En un grupo dominado por estos modelos de liderazgo, la cantidad y la calidad de los logros del grupo no pueden ser más que un reflejo de las fuerzas y debilidades del líder. Pero el grupo no puede ser mejor que su líder. El dominio del grupo por una persona bloquea la posibilidad de la sinergia, la cual solamente puede emerger a través de una interacción creativa entre los diferentes miembros del grupo.

En contraste, cuando se estimula a los miembros del grupo a que compartan sus ideas, participen en el proceso de la toma de decisiones, tomen la iniciativa y compartan las responsabilidades, entonces las fortalezas y el discernimiento de cada miembro ayudan a compensar por las debilidades y percepciones erróneas de los otros. Este efecto sinérgico lleva a un grupo tal a logros mucho mayores de lo que se puede esperar de cualquier grupo que es dominado por un líder.

El dominio del grupo por una persona bloquea la posibilidad de la sinergia.

EJERCICIOS

1. ¿Cuáles son las tres funciones principales de cualquier grupo?
2. Llene la siguiente matriz:

Modelos mentales prevalecientes del Liderazgo	Conducta que caracteriza el modelo mental de liderazgo	Prototipo de este modelo de liderazgo	Reacción de los miembros del grupo al liderazgo	Efecto en el funcionamiento del grupo
Autoritario				
Paternalista				
Sabelotodo				
Manipulador				

GRUPO COOPERATIVO PRENDIZAJE

1. Imagínesse que usted recientemente asumió funciones de líder en un grupo que estaba acostumbrado a uno de estos modelos mentales prevalecientes del liderazgo. ¿Qué haría para ayudar a que los miembros transformen sus actitudes y hábitos con el fin de desarrollar un estilo de liderazgo compartido y participativo? Dé por lo menos 5 sugerencias concretas.

EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Aquellos que han reconocido la necesidad de transformar a los cuatro modelos mentales prevalecientes del liderazgo que examinamos arriba en un nuevo modelo de liderazgo, muchas veces ensalzan el concepto del liderazgo democrático como el nuevo método de liderazgo que se debería promover. Por eso, ahora examinaremos brevemente los pro y los contra del concepto del liderazgo democrático, tal como se practica más comúnmente, para ver si responde adecuadamente a los desafíos de nuestra época.

Dos características distintivas del liderazgo democrático son su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones.

La persona en la posición de liderazgo debería considerarse más como un coordinador del grupo que su líder evitando usar su posición para tomar crédito para sí mismo.

El líder democrático es elegido por los miembros del grupo, lo cual muchas veces significa que el tiene la obligación de representar las ideas e intereses de sus electores. El liderazgo democrático también estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas.

Aunque por definición todos los líderes democráticos son elegidos, una vez que asumen una posición de liderazgo, algunos adoptan características de los otros modelos prevalecientes de liderazgo y tratan de dominar los procesos de la toma de decisiones. Esto sucede, a menudo, cuando un miembro del grupo es elegido "presidente".

Otros, a pesar de su posición, tratan de ser participativos y trabajar con los demás

miembros del grupo como colegas. Sin embargo, las discusiones a menudo se estancan en el debate entre facciones opositoras.

Para evitar estos problemas y para que la participación de los frutos de la sinergia, la persona en la posición de liderazgo ha de:

- 1) Considerarse mas como un coordinador del grupo que su líder, evitando usar su posición para tomar crédito para si mismo, sino mas bien, buscando oportunidades de reconocer las contribuciones de otros miembros del grupo y permitiendo que ellos reciben crédito por lo que el grupo hace.
- 2) Ayudar a todos los miembros del grupo a comprender las ventajas de buscar soluciones que beneficien justamente a todos, en vez de luchar por la ventaja individual.
- 3) Esperar hasta que los demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia, ofreciéndola en este momento con un espíritu de humildad y como una contribución a la consulta general, no como una conclusión definitiva.
- 4) Resumir periódicamente las opiniones dadas, señalando las diferentes alternativas que han surgido, o las posibilidades de consenso que van apareciendo, guiando de esta manera al grupo hasta que llegue a un acuerdo.
- 5) Tratar de involucrar a todos en el trabajo que hay que hacer, dando a todos los miembros la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, experiencias y capacidades.

Cuando el coordinador desarrolla y practica estas actitudes y destrezas, los miembros del grupo disfrutan de trabajar juntos, ya que se toman en cuenta sus ideas y se reconoce el valor de cada persona y sus contribuciones. En estos grupos se descubre que las prácticas que contribuyen hacia el desarrollo de las potencialidades de los miembros, hacia la unidad y hacia una mejor ejecución de las tareas del grupo, no son antagónicas, sino más bien, complementarias y a menudo la una refuerza a la otra.

Un líder que valora la participación espera hasta que los demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia.

EJERCICIOS

1. ¿Cuáles son las dos características del liderazgo democrático?
2. Mencione dos problemas que a menudo surgen una vez que está electo un líder democrático.
3. Comente acerca de cada una de las cinco prácticas mencionadas, que son necesarias para que la participación lleve a la sinergia, explicando los beneficios de cada práctica.

ALGUNOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

En la actualidad, el liderazgo democrático está de moda y si se hiciera una encuesta, probablemente se descubriría que la mayoría de los líderes de casi cualquier tipo de organización dirían que son democráticos. Sin embargo, detrás de una pseudodemocracia a menudo se esconde algún grado de autoritarismo, tal como ocurren los modelos de liderazgo paternalista, sabelotodo, y manipulador, en los cuales el líder continúa sintiéndose superior a todos los demás y continúa controlando el proceso de la toma de decisiones de una manera u otra.

El concepto del liderazgo democrático frecuentemente se limita al ámbito del liderazgo formal. De hecho, para muchas personas la idea

del liderazgo democrático no va mucho más allá de permitir que los miembros tengan la oportunidad de votar por los que serán los líderes del grupo y darles la oportunidad de expresar sus opiniones, aunque estas rara vez se toman en cuenta.

En la mayoría de los casos, el líder democrático no llega al punto de ver su papel como el de un coordinador que ayuda a que el grupo llegue a un consenso y mucho menos de un facilitador que apoya a los otros miembros para desarrollar sus capacidades.

Además, muchas veces se discute sobre cuán representativo es en verdad el líder democrático. Aunque todos votan para elegirlo, ¿quiénes seleccionan a los candidatos entre los cuales hay que elegir? y ¿cómo son seleccionados?

El sistema de las nominaciones, propaganda y campañas generalmente no favorece a candidatos honestos, que se caracterizan por el espíritu del servicio.

Más bien favorece a aquellos candidatos que se caracterizan por un comportamiento egocéntrico y el amor por el poder, que dicen y creen que "Yo soy el mejor" y quienes harán cualquier cosa que sea necesaria para ganar. Estas no son las características del tipo de líder que necesitamos hoy en día. Como resultado, con demasiada frecuencia ninguno de los candidatos elegibles son realmente dignos.

Además, a veces la idea de representar los intereses del grupo que ha elegido a la persona se lleva hasta los extremos, haciendo que haya una interpretación mezquina, donde la persona elegida busca promover los intereses de sus electores a cualquier costo, aun cuando estos perjudican el bienestar de la totalidad. Pero el hecho es que vivimos en una sociedad que es interdependiente y en la cual el bienestar de la totalidad es necesario para el bienestar de cada parte y el bienestar de cada parte contribuye al bienestar de la totalidad. A la larga, la falta de una conciencia de esta interdependencia y las decisiones miopes y egoístas a que esto lleva, afecta de manera adversa a todos los involucrados, incluyendo al grupo que originalmente podría haberse beneficiado por una decisión.

Dejando de lado estos problemas relacionados con el ejercicio de las características distintivas del liderazgo democrático, también debemos cuestionar si un compromiso con el proceso de elecciones y con la participación son suficientes para asegurar un buen liderazgo. ¿Acaso no existen otras capacidades importantes también? ¿Qué hay de la iniciativa, la perseverancia, la rectitud de conducta, la justicia, la autoevaluación, el aprendizaje por medio de la reflexión sobre la acción, la visión, el espíritu de servicio y hasta el amor?

En conclusión, el concepto del liderazgo democrático toma varios pasos en la dirección correcta, pero todavía está incompleto, sujeto a la manipulación, capaz de ser mal usado y demasiado a menudo limitado a aquellos que tienen alguna posición de liderazgo formal en la esfera política. ¿Qué pasa con la vasta mayoría de las personas que no tienen una posición formal? ¿Acaso ellas no pueden ejercer liderazgo en la sociedad?

Para poder dar una respuesta positiva a estas preguntas, proponemos ir más allá del liderazgo democrático, y desarrollar un nuevo marco conceptual del liderazgo que es adecuado para enfrentar los desafíos del mundo de hoy. Estamos hablando del marco conceptual del liderazgo moral, basado en el desarrollo de las capacidades.