

Tema 2. Modelos de liderazgo y su efecto en el bienestar organizacional

Introducción

El éxito de las organizaciones depende, en gran medida, de un liderazgo eficiente que logre promover un mejor desempeño y el alcance de los objetivos organizacionales.

Entendemos que el activo principal y más importante de toda organización son las personas y para lograr lo antes mencionado será necesario que el líder se enfoque en el bienestar de sus colaboradores y equipos de trabajo.

El líder desempeña un **rol fundamental en la promoción del bienestar y la salud laboral** y organizacional, tanto para las personas como para los equipos de trabajo (Peiró y Rodríguez, 2008).



El interés por desarrollar el bienestar organizacional ha hecho posible la aparición de diferentes modelos de liderazgo centrados en lo que funciona, cuya coincidencia teórica está ligada a la manera en cómo los líderes estimulan y tratan de mantener niveles optimizados de desempeño en sus colaboradores, a través del fomento de comportamientos virtuosos y *eudaimónicos*, centrados en las virtudes y fortalezas humanas (Cameron y Plevs, 2012).

Explicación

Existen diferentes modelos de liderazgo que comparten una serie de características comunes en relación con las conductas que llevan a la promoción de la organización, pero también existen entre ellos diferencias que impiden tener una construcción teórica única.

Avolio y Gardner (2005) han identificado los siguientes componentes en los que estos modelos coinciden:

- Perspectiva moral positiva:**
Se refiere a que el líder mantenga un componente ético y moral en la toma de decisiones.
- Autoconocimiento del líder:**
Es un proceso en el que el líder es capaz de comprender sus propios talentos, fortalezas, sentido de propósito, valores fundamentales, creencias y deseos.
- Moldeado positivo de la conducta de los colaboradores:**
Inspirar conductas positivas a través de "liderar con el ejemplo" al demostrar una toma de decisiones transparente y de confianza, la cual sea optimista, con esperanza, resiliencia y autenticidad, en donde exista consistencia entre sus palabras y hechos.
- Identificación personal y social de los colaboradores con el líder y el grupo:**
Los colaboradores se identifican con los valores del líder.
- Intercambios sociales positivos entre el líder y los seguidores:**
Las interacciones del líder con los colaboradores tienen integridad, respeto, afecto positivo y confianza.



El concepto de **liderazgo de servicio** fue concebido e introducido en el contexto organizacional por Greenleaf (1997).

Este tipo de liderazgo se enfoca en el concepto del servicio a los demás y en reconocer que la organización tiene como objetivo formar personas que puedan contribuir a crear un entorno organizacional de bienestar.

El líder de servicio tiene como elección intencionada servir a los demás para lograr su desarrollo y el éxito de la organización, por lo que tiene una preocupación sincera por el bienestar de sus colaboradores, poniendo las necesidades, aspiraciones e intereses de sus colaboradores por encima de los suyos.



A saber, estas son algunas características del líder de servicio, las cuales son definidas por Spears (2010):

- Escucha:** los líderes de servicio dan mayor importancia a escuchar. Las habilidades de comunicación y toma de decisiones son aspectos importantes, pero una característica clave del liderazgo de servicio es escuchar a su equipo y comprender a profundidad sobre lo que hablan. Greenleaf (1997) reconoció que la capacidad de escucha de un líder es fundamental para un entorno de trabajo innovador. Por tanto, solo cuando los miembros del equipo se sienten escuchados pueden compartir sus ideas libremente.
- Empatía:** "el líder de servicio se esfuerza por entender y generar empatía con los demás. Las personas necesitan ser aceptadas y reconocidas como espíritus especiales y únicos" (Spears, 2010). En otras palabras, liderar con empatía significa asumir siempre que los miembros de tu equipo están haciendo su trabajo con las mejores intenciones. Por ende, mantener la mente abierta permite a los líderes de servicio fomentar la creatividad y el valor en el lugar de trabajo.
- Superación:** los líderes de servicio saben que existen situaciones negativas y hábitos que los miembros de su equipo han desarrollado para hacer frente a situaciones desagradables. Por esta razón, se puede crear un ambiente sano que ayude a tu equipo a proporcionar recursos y asistencia, por ejemplo, reuniones individuales semanales o un programa de mentoría.

Greenleaf (1997) habla sobre la "comprensión de la búsqueda de la plenitud" como algo que los líderes de servicio y los equipos liderados tienen en común. Por tanto, al dar prioridad a un entorno de trabajo saludable y guiar a los compañeros de equipo en su proceso de superación, se puede crear una cultura que se esfuerce por alcanzar esa plenitud.

- Conciencia:** la conciencia de un líder de servicio incluye la autoconciencia y la conciencia general de sus fortalezas y debilidades, así como las de sus colaboradores. Esto ayuda a comprender cuestiones relacionadas con la ética y los valores, por lo que se presta a ver la mayoría de las situaciones desde una posición más integrada y holística.

- Persuasión:** otra característica de los líderes de servicio es la confianza en la persuasión (en lugar de utilizar su autoridad) al tomar decisiones dentro de una organización. El líder de servicio busca convencer a los demás en lugar de forzar el cumplimiento. Este elemento particular ofrece una de las distinciones más claras entre el modelo autoritario tradicional y el de liderazgo de servicio, por lo que el líder de servicio es eficaz en la construcción de consenso dentro de los grupos. Por ejemplo, la próxima vez que tengan que tomar una decisión en equipo, intenta utilizar la palabra "nosotros" en lugar de "ustedes" cuando formulan la estrategia, con el fin de que todos sientan que es una decisión de equipo.

- Conceptualización:** los líderes de servicio buscan fortalecer sus habilidades para soñar en grande. La capacidad de ver un problema o una organización desde una perspectiva de conceptualización significa que uno debe pensar más allá de las realidades del día a día. Para muchos líderes, esta es una característica que requiere disciplina y práctica, por lo que, dentro de las organizaciones, esto es un papel clave de los consejos de administración o directores. Los líderes de servicio están llamados a buscar un delicado equilibrio entre el pensamiento conceptual y un enfoque operativo del día a día.

- Previsión:** aunque la capacidad de prever el resultado probable de una situación y el impacto que tendrá en el equipo es difícil de definir, sí es más fácil de identificar. El líder conoce la previsión cuando la experimenta, lo cual le permite comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente y las posibles consecuencias de una decisión para el futuro. Asimismo, esto está profundamente arraigado en la mente intuitiva.

- Administración o responsabilidad:** la administración es "la gestión cuidadosa y responsable de algo que se confía al cuidado de uno". En su libro de administración, Peter Block incita a sus lectores "actuar al servicio del largo plazo" y al servicio "de los que tienen poco poder". Con base en esto, Spears (2010) incluyó la administración como una de las 10 características del liderazgo de servicio, ya que ayuda a los líderes de servicio a reconocer la importancia de sus responsabilidades. Por ende, como líder de servicio, la característica de administración puede ayudarte a mantener la confianza que te brinda tu organización.

- Compromiso con el crecimiento de las personas:** cuando priorizas el servicio hacia los demás, tu equipo recibirá el apoyo y los recursos que necesitan para tener éxito. El líder de servicio está profundamente comprometido con el crecimiento de todos y cada uno de los colaboradores dentro de su organización. Asimismo, reconoce su responsabilidad de hacer todo lo que esté a su alcance para nutrir el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores y colegas. En la práctica, esto puede incluir acciones como poner a disposición fondos para el desarrollo personal y profesional, interesarse personalmente en las ideas y sugerencias de todos, fomentar la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, y ayudarlos activamente.

- Desarrollo de una comunidad:** un líder de servicio busca identificar los medios para construir un entorno que se sienta como un equipo totalmente remoto. Esto es cada vez más difícil en la actualidad, puesto que los equipos están ubicados en múltiples lugares, o incluso se trabajan de forma totalmente remota.

No obstante, sí se puede crear una comunidad sólida si te reúnes regularmente con tus compañeros de equipo, ya sea a través de reuniones individuales semanales, charlas virtuales de café o ejercicios de fortalecimiento de equipos en línea. Es importante que te conectes con los miembros de tu equipo, independientemente de lo lejos que estén.

Por consiguiente, al reunir a un equipo se generará un nivel de confianza y compañerismo que no solo ayudará a los compañeros de equipo a crecer a nivel individual, sino también a brillar en su desempeño.

El liderazgo de servicio se demuestra al empoderar y desarrollar a las personas, expresando humildad, autenticidad, aceptación interpersonal, gestión y proporcionando dirección.

Se espera que las relaciones de alta calidad, la confianza y la equidad sean las principales características que fomenten la autorrealización, las actitudes laborales positivas, el desempeño y un enfoque organizacional más fuerte en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa (Van Dierendonck, 2011).

El modelo que más destaca sobre **liderazgo positivo** es el elaborado por Cameron (2013). Este liderazgo se fundamenta en el enfoque de los constructos positivos de disciplinas como la psicología positiva y la psicología organizacional positiva.



Un líder positivo no solo se enfoca en lograr esos extraordinarios en su desempeño, también hace posible que los equipos con los que trabaja tengan niveles extraordinarios de bienestar. De esta forma, el líder se convierte en un conductor que facilita e impulsa la mejor versión de cada individuo.

El liderazgo positivo se distingue por las siguientes características (Cameron, 2013):

1. Desviación positiva

El concepto de desviación positiva se refiere a la intención de **alejarse de la norma**; pretende ayudar a los individuos y organizaciones a lograr niveles espectaculares de logro. El líder positivo no solo logra niveles extraordinarios en su desempeño, también hace posible tal nivel en los equipos que lo rodean. Así se convierte en un conductor que facilita e impulsa la mejor versión de cada individuo y de su organización.

Facilita una **desviación positiva** a nivel individual y organizacional, lo cual se observa en los comportamientos y resultados que exceden las expectativas comunes, como se muestra en la siguiente tabla:

	Desviación negativa	Normal	Desviación positiva
Individual:			
Fisiológica	Enfermedad	Salud	Vitalidad
Psicológica	Enfermedad	Salud	Flow
Organizacional:			
Económico	No rentable	Rentable	Generoso
Efectividad	Inefectivo	Efectivo	Excelente
Eficiencia	Ineficiente	Eficiente	Extraordinario
Calidad	Propenso al error	Confiable	Perfecto
Ética	Poco ético	Ético	Benevolente
Relaciones	Perjudicial	Servicial	Honorable
Adaptación	Inflexibilidad	Afrontamiento	Florecimiento

Tabla 1. Continuo de la desviación positiva a nivel individual y organizacional.

Fuente: Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.

2. Inclínación afirmativa

Tiene una inclinación afirmativa hacia las **características positivas**, tales como las **fortalezas y capacidades** que favorecen el desarrollo humano. Asimismo, hace énfasis en los procesos de **comunicación e interacción** entre las personas y el optimismo.

No obstante, esto no quiere decir que ignore o niegue la existencia de problemas o áreas de oportunidad, sino que utiliza **estrategias positivas** para transformar estas situaciones en oportunidades para el crecimiento.

3. Eudaimonia

Sostiene que las personas y las organizaciones se orientan hacia la **virtuosidad** o buscan el máximo bienestar posible de manera natural y por **motivación propia**. Este principio está relacionado con la eudaimonia definida por Aristóteles en su ética a Nicómaco, como un modo de vida a través del uso a conciencia de las virtudes para alcanzar la felicidad o el bienestar.

Desviar positivamente los resultados de la organización es el fin principal del líder positivo, y si bien la investigación muestra que guiar las emociones, el involucramiento y el compromiso de las personas en los equipos de trabajo es parte fundamental del cambio cultural, también es muy importante que se tengan resultados extraordinarios (Cameron, 2013).

Los cambios organizacionales generados a través de las prácticas positivas conducen al líder a enfocarse en lo siguiente:

- Los resultados: producto de la "desviación" positiva destacando los logros extraordinarios.
- Los sesgos (*bias*) positivos: a partir de la afirmación de las capacidades y las fortalezas de los individuos y de los grupos de trabajo, no evadiendo o negando los problemas, sino destacando lo mejor de las personas para superarlos.
- Lo mejor de las personas: enalteciendo las conductas virtuosas y los actos de bondad.

Un ejemplo de líder de servicio es Kees Roks, quien ha sido un líder de inclusión en su organización. Roks tiene más de 30 años de experiencia internacional adquirida en organizaciones nacionales y globales, por lo que ahora es director de América Latina y Canadá en Novartis Oncología. En este cargo, él fue un *sponsor* clave de las mujeres que participan en el programa de desarrollo de liderazgo "Step Up Plus" de Red Shoe Movement. A saber, se dice que Roks suele ser la persona más silenciosa, ya que escucha con atención a sus colegas.

Del mismo modo, Kees Roks ha desarrollado una carrera basada en los principios de inclusión, viviéndolos día a día, por lo que su liderazgo ejemplar y la implementación de acciones concretas han abierto puertas para el talento femenino.

Roks sabe que no solo se trata del liderazgo individual, puesto que el concepto de liderazgo de servicio es primordial, ya que implica ofrecer apoyo, ser humilde y eliminar obstáculos para tus colaboradores, por lo que la idea del líder que dicta directivas se está desvaneciendo rápidamente. Estar enfocado en el equipo, ayuda a desarrollar y asegurar que tengan éxito es su prioridad principal. Después de todo, cuando al equipo le va bien, al líder también.

Novartis es un espacio abierto, por lo que Roks siempre está accesible para su equipo, ya que, de acuerdo con el concepto de liderazgo de servicio, él sabe que el fundamento y el activo más importante son las personas, por lo que se les tiene que dedicar tiempo. Debido a que la comunicación funciona de ida y vuelta (y una vez que tienen ese tiempo), él deja que sus colaboradores manejen la agenda, ya que son quienes solicitan las reuniones. No obstante, es importante que vengan con una opinión sobre lo que necesitan de su líder y lo que ellos mismos necesitan hacer, ya que están asumiendo la responsabilidad, al mismo tiempo que se desarrollan y son líderes.

Tecnológico no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Cierre



En los últimos años, las organizaciones han experimentado un ambiente de cambios constantes, competencia global, nuevos mercados, generaciones emergentes con nuevas formas de pensar y desarrollarse, y una gran velocidad en el uso de tecnologías, entre otros retos, lo que las ha orillado a reinventarse y a generar respuestas rápidas y precisas para garantizar su permanencia.

Los líderes son una pieza clave en la transformación de los individuos, equipos de trabajo y las organizaciones. La necesidad es cada vez mayor para reevaluar los modelos tradicionales de liderazgo basados en la autoridad y la transacción entre colaboradores y líderes, por lo que es esencial un cambio de enfoque que permita el florecimiento de las personas y las organizaciones.

Por ello, contar con diferentes modelos de liderazgo que permitan el desarrollo del bienestar organizacional resulta fundamental para que las organizaciones se adapten a un contexto cambiante y logren resultados extraordinarios.

Referencias bibliográficas

- Avolio, B., y Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3).
- Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2ª ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K., y Plevs, E. (2012). Positive leadership in action: Applications of POS by Jim Mallozzi, CEO, prudential real estate and relocation. *Organizational Dynamics*, 41(2).
- Greenleaf, R. (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Peiró, J., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1).
- Spears, L. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *Journal of Virtues & Leadership* 1(1).
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4).

Checkpoint

Asegúrate de:

- Explicar las relaciones de los diferentes modelos de liderazgo basados en la promoción del bienestar organizacional.
- Describir las características de los diferentes modelos de liderazgo.
- Distinguir las diferencias entre cada modelo.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.