
LOS MODELOS DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y DE LOS ESTILOS PARA EDUCAR

Dr. Roberto Kertész- Rector Emérito, UFLO- rkertesz@uflo.edu.ar
2011

El liderazgo se refiere al proceso de influencia sobre otras personas: *¿Cómo hacer que la gente haga lo que queremos que haga?*

Indudablemente, el desenlace de todo negocio, sea cual fuere tu tamaño o rubro, depende de las decisiones tomadas por sus propietarios y la conducción de sus colaboradores. en base a los Valores que sustentan. Algo similar sucede con la educación familiar y escolar.

El líder muestra el camino y dirige a sus seguidores, desde el Estado Actual hacia el Estado Deseado: la Visión propuesta por él y compartida con ellos.

¿Cuáles son las cualidades más valoradas en los líderes, las que generan confianza?
Según una encuesta internacional de Kouzes y Posner (2002), *Honestidad, Orientación hacia el futuro, Capacidad para motivar y Efectividad en sus tareas.*

Nuestra experiencia en formación de líderes tuvo lugar en organizaciones como Ford Motor Argentina, Renault, Ciba-Geigy, Astilleros Domecq, Iberia, Banco Nacional de Panamá, etc., así como varios centenares de directivos de pymes y, también, profesionales independientes, en Latinoamérica y España. Desde la década de los 70 hemos estudiado los Estilos de Liderazgo de varios centenares de directivos y docentes, así como las formas de enriquecer sus habilidades para influenciar.

Muchos creen que *se nace* líder. No hemos verificado esto, sino que desde muy pequeño, el Argumento de Vida (Kertész, R. et al. ,2010): inducido por las figuras parentales del niño, le asigna este rol. Es una habilidad aprendida, al alcance de todos, aunque para ejercerla se requieran otras adicionales, mencionadas por Howard Gardner (1999) como *Inteligencias Múltiples*, las cuales integran diversas capacidades útiles para la conducción

El modelo del *Liderazgo Transaccional* (con la misma estructura de *Estilos para Educar*, pero con diferentes contenidos), es un protocolo computarizado que consta de 4 secciones:

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LOS CUESTIONARIOS

Tenga a bien enviarlos por email a rkertesz@uflo.edu.ar

1. Un primer Cuestionario de Conductas internas y externas con 160 ítems que emplea el líder en su rol, con una escala Likert de frecuencias ,abarcando lo que *Piensa, Siente, Dice y Hace*.

2. Una Autoevaluación Global. Observando el gráfico de barras resultante de sus puntajes del cuestionario anterior, el líder realiza esa Autoevaluación Global para ver si considera que su concepto de sí mismo como líder coincide con los datos registrados.

3. Un segundo Cuestionario con 15 conductas inadecuadas del subordinado o alumno, para las cuales el líder o docente debe elegir el orden de preferencias de sus respuestas, en base a los Ocho Estilos posibles descriptos en este trabajo, que suponemos cubren prácticamente todas las opciones los procesos de influencia.

4. Un tercer Cuestionario de Heteroevaluación de los Estilos del líder o docente, realizado por sus subordinados o alumnos, que detalla su observación de las frecuencias de las conductas de los directivos o los docentes, mediante dos frases que representan cada Estilo.

El modelo está construido en base al soporte del esquema de la personalidad tripartito de Eric Berne, creador del Análisis Transaccional, con los estados del Yo Padre, Adulto y Niño, los cuales integran el Yo total y están representados por círculos superpuestos..

El Estado Padre contiene las normas, valores y programas para corregir y proteger. Se concentra en lo que se debe hacer.

El Estado Adulto está en contacto con la realidad "aquí y ahora" y procesa la información en forma racional, sin emociones. Se centra en lo que conviene hacer.

El Estado del Yo Niño engloba lo biológico, las emociones, el pensamiento mágico, la intuición, curiosidad y creatividad. Y fundamentalmente lo que nos gusta hacer.



Éstos son "programas" internos que abarcan todas las conductas posibles en esas tres categorías o "estados", que a su vez se desagregan en sub-categorías, cada una positiva o negativa por sus efectos (Kertész et al., 2010). Estas partes de la personalidad se comunican internamente y socialmente mediante estímulos y respuestas, que se pueden diagramar mediante vectores: la primera vez en la historia de la Psicología en que es posible representar visualmente los intercambios humanos.

Lo aplicamos en la consultoría en organizaciones como *Liderazgo Transaccional* para la relación jefe-subordinado, y en el ámbito educativo para el vínculo docente-alumno como *Estilos para Educar*.

Está centrado en el proceso, el cómo de las comunicaciones. Contempla sólo 4 Estilos posibles Adecuados, con sus correspondientes 4 desviaciones Inadecuadas, para un total de ocho:

Tabla 1

Estilos Adecuados		Objetivos y resultados que producen
1. Conductor		Impartir indicaciones precisas a ser cumplidas= subordinados disciplinados pero sin mayor autonomía
2. Protector		Apoyar el desempeño y crecimiento de los subordinados= desarrollo personal
3. Racional		Interactuar al mismo nivel para activar el pensamiento racional = seguidores autónomos
4. Creativo / emotivo		Influir en forma paradójal, creativa y emocional sobre la persona total=colaboradores con entusiasmo, motivación e intimidad
Estilos Inadecuados		Objetivos y resultados que producen
5. Estricto (autoritario)		Ser obedecido sin réplicas, sostener el control sobre los subordinados= seguidores obedientes, sumisos, temerosos o rebeldes)
6. Salvador		Evitar las exigencias, quedar bien, ser apreciado=evitación de responsabilidades y esfuerzos
7. Frío		Priorizar las propias conveniencias=cuadros con temor, desconfianza, descreimiento
8. Indiferente		Evitar todas las responsabilidades posibles= desmotivación, irresponsabilidad

Ud. se preguntará: ¿Cuál es mi Estilo?

Seria más apropiado preguntarse: ¿Cuánto empleo de cada uno de los 4 Estilos Adecuados, en forma apropiada para las diferentes personas y situaciones y cuánto de los Inadecuados?

En Ford Motor Argentina, donde estudiamos inicialmente este tema como parte del Programa de Calidad Total y Gerencia Efectiva, (1978-1986), hallamos un predominio de los estilos Conductor y Racional, lo cual es comprensible tratándose de una organización tecnológica y manufacturera.

En un futuro próximo nos hemos propuesto replicar estas investigaciones en diferentes tipos de firmas y culturas, al disponer actualmente de un soporte computarizado para ese fin. Por otra parte, el modelo es *situacional y personalizado*: el Estilo empleado debe adecuarse al momento y a la persona con la cual se interactúa

La aplicación y la posible utilidad del modelo

1. El mero llenado de los Cuestionarios y su análisis, completado por el feedback de los

subordinados o alumnos, permite tomar conciencia de los Estilos empleados y su frecuencia, diferenciando lo que una persona es -su Identidad- (Kertész, 2010), de las conductas que emite.

Como lo expresa una frase humanística, "Yo soy más que mis conductas", porque lo que hago habitualmente es sólo una pequeña proporción de mis potenciales como ser humano. Sin embargo, lo habitual es describir a un directivo como lo que es, como si los Estilos que utiliza fueran algo congénito e invariable: "Es autoritario...Es comprensivo...Es permisivo"

2. Luego del estudio de los puntajes descriptos, el directivo puede asistir a un Taller de Enriquecimiento de sus Estilos, descubriendo e incorporando nuevas opciones. Esta experiencia es vivencial, en base a prácticas como el role playing y la observación de filmaciones en video.

Cuanto más opciones tengamos, mejores resultados lograremos

Donde antes, con nuestros Estilos limitados, no logramos el cambio en un subordinado o grupo, incorporando nuevas opciones de Estilos, combinándolos creativamente y adecuándolos a la situación y la personalidad de los destinatarios, lograremos no sólo mejores resultados sino, también, un mejor clima de trabajo.

Hemos notado una influencia muy favorable de estos cambios sobre las respuestas de stress tanto de directivos y educadores, como de sus subordinados y alumnos. Esto, tanto en la vertiente negativa del stress (distress), como en la positiva (eustress, excitación ante los desafíos y satisfacción por los logros).

3. Como lo mencionamos más arriba, en los cursos de formación correspondiente (también denominado *Liderazgo Transaccional* o bien *Estilos para Educar*), que hemos impartido en Argentina y otros países, contemplamos los Valores y la filosofía subyacente en cada uno de los Estilos, acorde a la tendencia reciente denominada *Dirección por Valores* (Dolan, 2005), que sucede a la *Dirección por Objetivos* y produce mejoras significativas en la motivación y productividad de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berne, Eric (1964): *Los juegos en que participamos*. Méjico: Diana.
- Dolan, Simon (2005): *Seminario sobre Dirección por Valores*. Universidad de Flores y Cursos en el Instituto de Estudios Laborales (IEL), ESADE. Barcelona, España.
- Hersey, Paul y Blanchard, Kenneth (1974): *Management of organizational behaviour utilizing human resources*. Prentice-Hall:Nueva Delhi, India
- Kertész, Roberto, Atalaya, Clara I. y Kertész, Víctor (1992): *Liderazgo Transaccional*., Buenos Aires: Ippem.
- Kertész, Roberto (2010): "*Niveles lógicos de cambio y aprendizaje*". Buenos Aires: Publicación interna de la Universidad de Flores.
- Kertész, Roberto, Atalaya, Clara y Kertész, Adrián (2010): "*Análisis Transaccional Integrado*". IVa. Edición. Buenos Aires: Universidad de Flores.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z. (2002): *The leadership challenge*..Josey-Bass: San Francisco