



El liderazgo basado en Valores. El Marketing Social como herramienta para el desarrollo de líderes a través de los medios de comunicación de masas

Pablo GALINDO CALVO

Departamento de Sociología. Universidad de Granada

ABSTRACT

El contexto social, económico, político y cultural en el que nos encontramos obliga hoy más que nunca a adoptar nuevas formas de desarrollo personal y social que acaben con el radical protagonismo de los factores objetivos de cara a la consecución de un desarrollo económico, humano y social sostenible y justo para todos.

Nuestros futuros líderes deben desarrollar una serie de valores, creencias, actitudes y pautas de comportamiento más acordes con el entorno global e intercultural en el que nos encontramos. Los estilos de liderazgo, en cualquiera de las estructuras en que se manifiestan, política, económica, social, cultural, empresarial, etc., deben reorientar su naturaleza hacia patrones socioculturales marcados por el carácter ético y emprendedor de los valores que preceden a sus comportamientos.

Para ello, se propone desarrollar un modelo de formación y desarrollo de líderes, así como la reorientación de los ya existentes, en base a la Teoría de las Motivaciones Sociales de David McClelland, operativizada e instrumentalizada mediante el trasvase del Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en Competencias a otras áreas de la vida social, y ambos, contextualizados en el entorno en el que nos encontremos con objeto de relativizar éticamente los factores motivantes que cada grupo, organización, región y/o nación tienen en función de sus peculiares características.



Sobre líderes y liderazgo se ha escrito bastante en los campos de la Psicología y la Sociología, referidos en la mayoría de los casos, al ámbito de la política y al de las organizaciones, por lo general reducido éste último al mundo de la empresa. Existen casi tantas definiciones de liderazgo como teorías sobre el mismo, y casi tantas teorías como psicólogos e investigadores sociales trabajan en este campo.

En una primera aproximación, el liderazgo significa básicamente poder sobre otras personas, y el poder sobre otros permite a un individuo hacer cosas y llevar a cabo acciones que serían inalcanzables por él mismo. Así, por ejemplo, Dubin (1.951) lo define como el ejercicio de la autoridad y la toma de decisiones. Tannenbaum (1.959), entiende por liderazgo la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida, mediante el proceso de comunicación, hacia la consecución de una o más metas especializadas. Otros autores, como Hemphill (1.954), entienden por liderazgo la iniciación de actos que producen un patrón consistente en interacción de grupos, dirigida hacia la solución de problemas mutuos. Finalmente, cabe recordar lo que Cowley (1.928) entendía por líder, en palabras del autor, es un líder quién consigue que otros le sigan. Para nosotros, lo realmente importante no es debatir aquí sobre que definición es la más correcta o cual refleja fielmente dicha condición, sino que nuestro esfuerzo va dirigido a presentar como se conforma un líder y cuales son las características que hay que desarrollar o potenciar con mayor énfasis y empeño.

Hace ya bastante tiempo que se desestimó el aspecto genético, innato o biológico en el desarrollo del líder, dejando paso a teorías más centradas en los mecanismos de socialización y aprendizaje, en las características del entorno, así como en las del grupo, organización y/o comarca en la que el individuo se integra como ser social. Y esto es bueno, pero sobre todo deseable, porque supone que los líderes se pueden desarrollar, se pueden potenciar, se pueden fomentar, en otras palabras, se pueden crear. Este planteamiento viene a desestimar a aquellos que limitan su saber teórico y metodológico al diagnóstico e identificación de aquellos líderes que "ya existen", lo que supone justificar la existencia de mecanismos hereditarios y de linaje a la hora de seleccionar a las personas que deben liderar el grupo, la organización o la comunidad en cuestión.

Es decir, ante la pregunta, ¿quién es entonces un líder?, la Psicología Social suele contestar que las personas tienden a convertir en líderes sin son "superiores" en algo a los otros miembros del grupo en habilidades concretas, conocimientos o control sobre recursos que puedan proporcionar a sus miembros la satisfacción y la consecución de metas. Pero nosotros venimos a plantear que las características del líder, tangibles e intangibles, deben ser consideradas como flexibles y dinámicas en función de las circunstancias sociales, culturales, económicas y/o políticas que el entorno presente.

Dejando clara nuestra postura a este respecto, es decir, un enfoque sociocultural centrado en los valores del líder, y teniendo en cuenta que, a grandes rasgos, un líder es aquel individuo que usa el poder para influir en los demás, es aquí cuando nos preguntamos, ¿de qué naturaleza es la influencia manifestada por dicho líder sobre el grupo u organización?. Con esta pregunta estamos planteando el estilo de liderazgo que debe manifestarse en el desarrollo de las funciones que tiene encomendadas por su condición de líder. Como ustedes recordarán, Lewin, Lippit y White (1.939), presentaron la ya clásica tipología sobre los estilos de liderazgo -Democrático, Autoritario y Laissez-faire-, pero respetando la consistencia, tradición y bagaje que presenta dicha clasificación, no podemos evitar replantearnos la anterior pregunta, pero esta vez formulada en de otra manera, ¿es lo mismo un líder que ejerce su influencia, carisma y saber-hacer sobre los demás para respetar el medio ambiente que otro que lo hace, por ejemplo, para enriquecerse y lucrarse?. Esta claro que con



lo dicho, parecería que nos referimos al fin o meta perseguida por el líder -lucrarse o contribuir al desarrollo justo e igualitario de la comunidad-, pero lo que subyace a dicho interrogante son los “medios legitimadores” (valores) que predisponen sobremanera la naturaleza del comportamiento y que presentan, la mayoría de ellos, una condición flexible, cambiante, dinámica en el tiempo y en el espacio. Si los diferentes estilos de liderazgo que pueden manifestarse responden a una escala de valores priorizada cultural y psicosocialmente, a la hora de presentar modelos y programas para la formación de líderes, debemos tener en cuenta el contexto en el que nos encontramos en la actualidad¹, que no es otro que un entorno marcado en positivo por el intercambio, la interculturalidad, la diversidad, la complejidad, la diversidad, la heterogeneidad de lo local y la homogeneidad de lo global.

En definitiva, lo que aquí se está planteando es que a la hora de formar líderes, a la hora de diseñar los modelos y programas para la formación de líderes, debemos ser conscientes de que dicho entorno obliga a tener culturalmente en cuenta el aspecto ético de sus actuaciones como factor clave y estratégico. Para la formación de nuestros futuros líderes (políticos, empresariales, sindicales, sociales, intelectuales, culturales, etc.) y para la consecución de su pleno desarrollo en una sociedad democrática, justa e igualitaria, valores como la solidaridad, la tolerancia, el respeto y la honestidad, deben encabezar su pensamiento y acción social.

Pero al mismo tiempo, el entorno en el que nos encontramos, marcado económica y políticamente por el cambio, la complejidad, la flexibilidad y un estado constante de transformación, exige al futuro líder el desarrollo de otras características, de otros valores de contenido más activo y/o dinámico que garanticen un liderazgo efectivo. Nos estamos refiriendo al carácter emprendedor del individuo. Es decir, el dinamismo, la valentía, la creatividad, la cooperación, la iniciativa, la innovación, la participación o la proactividad, se presentan como fundamentales para que, junto con los de carácter ético, tales como, honestidad, tolerancia, respeto, responsabilidad, justicia, igualdad, autenticidad, bondad, integridad o solidaridad, conformen un estilo de liderazgo ético y emprendedor -liderazgo efectivo en la actualidad- que garantice la “correcta” manifestación de las influencias ejercidas sobre los demás, ya sean grupos, organizaciones, comunidades, estados o naciones. En definitiva, el concepto de liderazgo eficaz va evolucionando con el tiempo, forma parte de la cultura de un momento histórico

Es por ello que a continuación presentamos las características, valores, capacidades y actitudes (Cañadilla, 2.000) que a nuestro juicio debe ostentar un líder que aspire a manifestar dicha condición bajo parámetros éticos y emprendedores en el seno de una sociedad democrática, global e intercultural.

Cuadro 1. Valores, capacidades y actitudes para el desarrollo de un estilo de liderazgo ético y emprendedor			
Autenticidad	Respeto	Crítica/autocrítica	Iniciativa
Bondad	Responsabilidad	Constancia	Innovación
Civismo	Solidaridad	Cohesión	Logro
Comprensión	Tolerancia	Comunicación	Participación

¹ La teoría del modelo de contingencia (Fiedler, 1.967) trata de dar respuesta a la pregunta, ¿ qué tipo de liderazgo se necesita en función de cada tipo de situación?. El problema básico consiste en clasificar los estilos o conductas de liderazgo, clasificando las situaciones de liderazgo y ajustando un tipo específico de liderazgo a una situación de liderazgo concreta.



Confianza	Transparencia	Cooperación	Planificación
Credibilidad	Asociacionismo	Dinamismo	Poder
Dignidad	Afiliación	Determinación	Prestigio
Honestidad	Anticipación	Empleabilidad	Resistencia
Integridad	Proactividad	Eficiencia	Trabajo en equipo
Justicia	Autonomía	Eficacia	Valentía
Legalidad	Creatividad	Flexibilidad	Riesgo

Fuente: Elaborado a partir de Cañadilla Gómez, M. (AUT), Muñoz Donate, F. (COL), Galindo Calvo, P. (COL). (2.000). *Manual-Guía para el fomento de la Cultura Ético-Emprendedora (E2)*. (Edita Fondo Formación. Granada)

Dicho esto, parece quedar claro que si los líderes se pueden desarrollar, y las características socioculturales de dicho desarrollo, éticas y emprendedoras, parecen estar claras, el paso siguiente debe ser plantear que modelos y programas son necesarios para conseguir dicha empresa.

El entrenamiento y desarrollo de líderes, en base a nuestro planteamiento, dista por tanto de centrarse en aspectos académicos, objetivos y/o técnicos. Anualmente se gasta una gran cantidad de dinero en el entrenamiento y desarrollo del liderazgo: en ejecutivos, en la administración pública, en los servicios militares, en las empresas, etc., con vistas a un desarrollo más efectivo del grupo u organización en cuestión, y no siempre se obtienen los resultados esperados.

El liderazgo, en muchos de los casos, no está en el individuo, sino en la situación. Es decir, la situación favorece en mayor o menor medida la consecución de un liderazgo efectivo (Fiedler, 1.967). Esto quiere decir que, con vista al diseño de modelos y programas para la formación y desarrollo de líderes, una de las alternativas consiste en la modificación de las circunstancias que rodean el acontecimiento en cuestión, es decir, realizando un símil con el mundo del trabajo, nos estaríamos refiriendo a la adaptación del puesto de trabajo al trabajador, en otras palabras, *ergonomía social*, adaptar la situación social a las características del individuo. Manifestándonos en contra de dicha alternativa -por la pasividad y rigidez de unos planteamientos en los que, en la mayoría de los casos, el individuo aparece como un receptor dependiente del influjo sociocultural, económico y político ante el que poco o nada puede hacer-, la otra alternativa existente, la que subyace a nuestro planteamiento, radica en el cambio metodológico y conceptual del entrenamiento y desarrollo de líderes tal y como se realiza en la actualidad. En otras palabras, introducir nuevos procedimientos metodológicos de comunicación así



como una dimensión conceptual construida bajo parámetros del mundo de lo subjetivo, del mundo de lo cultural².

El trabajo aquí expuesto viene a presentar un modelo de formación de líderes basado en la teoría de las Motivaciones Sociales de David McClelland y su aplicación al modelo de Gestión por Competencias. El modelo de gestión por competencias (Pereda Martín & Berrocal Berrocal, 1.999), aún siendo un programa de diagnóstico, selección y desarrollo de competencias profesionales para los recursos humanos de una organización, en su contenido y metodología se encuentran aspectos perfectamente extrapolables a otras áreas de desarrollo de la vida social en general. El planteamiento motivacional de McClelland, supone que en base al logro, poder y afiliación –las tres orientaciones clave de la teoría– se puede orientar a la persona hacia la configuración de una serie de valores y actitudes, así como de capacidades de carácter emprendedor. No obstante, no hay que olvidar, que se motiva en función de los refuerzos y referentes sociales imperantes en un entorno determinado (Cañadilla, 2.000), lo cual quiere decir que para la formación de valores de carácter ético, que contextualicen el comportamiento del líder, deberá tenerse muy en cuenta el contexto y el entorno social y cultural en el que nos encontremos³.

Con lo dicho, si algo parece quedar claro en este complejo entramado de socialización del líder, es que, instituciones como la familia, los medios de comunicación de masas, las asociaciones juveniles, las Ongs, etc., juegan un papel fundamental en el “choque e intercambio cultural” que se produce a lo largo de nuestro desarrollo personal, social y organizacional. Cualquier medida que se tome dirigida a este fin, la formación y el desarrollo de valores, deberá tener en cuenta a los diferentes agentes e instituciones transmisoras y modeladoras de cultura con objeto de homogeneizar determinadas pautas de comportamiento consideradas contextual y circunstancialmente como deseables y por tanto claves en la formación de líderes.

² Cuando nos referimos al término *Cultura* la acepción utilizada se refiere al conjunto de valores, creencias, actitudes, normas, rituales, costumbres y pautas de comportamiento aprendidas en sociedad y compartidas bajo criterios de homogeneidad social por los integrantes de un grupo, organización región, comunidad, Estado o nación.

³ Recuérdese la pregunta con la que introducíamos el tema: , ¿es lo mismo un líder que ejerce su influencia, carisma y saber-hacer sobre los demás para respetar el medio ambiente que otro que lo hace para enriquecerse y lucrarse?.

Repasemos brevemente las tres motivaciones sociales de la Teoría de las Motivaciones Sociales de McClelland:

Motivación por el logro

Es el impulso de superación en relación a un criterio de excelencia. David McClelland lo definió como el éxito en la competición con un criterio de excelencia.

Una persona con una alta motivación por el logro desea triunfar en una tarea que supone un desafío. Las situaciones de logro tienen en común que la persona es conocedora de que su rendimiento le llevará a una evaluación favorable o desfavorable, lo que produce una reacción emocional de orgullo ante el éxito y de vergüenza ante el fracaso.

La presencia de la motivación por el logro hace que ciertos tipos de conductas entren en un estado de preparación; es decir, la motivación por el logro prepara a la persona para que: 1) realice tareas moderadamente desafiantes, 2) persista en estas tareas, 3) persiga el éxito social y laboral y 4) persiga la actividad empresarial, social y laboral, de forma innovadora e independiente

Motivación por la afiliación

Se define como el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas. La presencia de la motivación por la afiliación hace que ciertos tipos de conductas entren en un estado de preparación; es decir, la motivación por la afiliación prepara a la persona para que: 1) desarrolle las relaciones interpersonales y 2) mantenga las redes interpersonales.

Motivación por el poder

La motivación por el poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno. En este contexto, debemos entender el poder como *la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general*. El impacto permite iniciar y establecer el poder, el control ayuda a mantener el poder y la influencia permite extenderlo o recuperarlo.

La presencia de la motivación por el poder hace que ciertos tipos de conductas entren en un estado de preparación; es decir, la motivación por el poder prepara a la

persona para que: 1) asuma el liderazgo y el reconocimiento de grupos y 2) consiga desarrollar una carrera socioprofesional influyente.

De esta manera, lo que se propone es, que mediante la concepción de lo que ha venido a denominarse como "competencias genéricas"⁴ en el marco del Modelo de Gestión por Competencias, es decir, aquellas habilidades, capacidades, valores y actitudes que predisponen al éxito sociolaboral en la organización –en nuestro caso, al desarrollo de un liderazgo ético y emprendedor- se realice un trasvase con significado transversal en los Sistemas Educativos reglados y no reglados, incluida la Universidad, como institución de socialización que desarrolla y conforma personas sociales para la consolidación de una comunidad rica en conocimiento, información, justicia, igualdad de oportunidades y respeto a los demás y al medioambiente, así como una importante toma de conciencia de los responsables de los Medios de Comunicación de Masas como protagonistas de las funciones de información, comunicación, sensibilización y persuasión cultural que tienen lugar en el "*mundo de la vida*" (Schutz, 1.972).

Esto supondría que, instituciones de socialización, formación, educación y desarrollo personal y social como la Universidad, dedicasen mayores esfuerzos al desarrollo de valores y capacidades personales y sociales en detrimento, cuantitativo que no cualitativo, de meros conocimientos técnicos que, hoy en día, ya no predicen ni garantizan el desarrollo integral del individuo social en un contexto intercultural.

Con vistas a la consecución de esta compleja empresa, es de vital importancia el papel de los Medios de Comunicación de Masas -mass-media- como configuradores de "maneras de ver el mundo", en este caso, por parte de los jóvenes. Y es el Marketing Social, una tecnología de gestión del cambio social que incluye el diseño, la puesta en práctica y el control de programas orientados a aumentar la aceptación de una idea o práctica social en uno o más grupos de adoptantes objetivo (Kotler y Roberto, 1.992), la encargada de generar y transmitir nuevos valores y actitudes más acordes con los nuevos "tiempos sociales" en los que el post-materialismo de las cosas parece estar por encima de los materialismos tradicionales en los que la intolerancia, la injusticia y la desigualdad siempre han tenido lugar.

Así, dentro de las variantes existentes en el Marketing Social (Interno, Externo e Interactivo), los Medios de Comunicación de Masas, como protagonistas del actual proceso de comunicación y transmisión cultural, cobra especial importancia el Marketing Externo. Este tipo de Marketing, es también conocido como Publicidad

⁴ Véase Cuadro 1

Social, Acciones Propagandísticas o Campañas Socioculturales, que no son ni más ni menos que algunas de las técnicas de comunicación social, o también llamadas “métodos de facilitación persuasiva”, que pueden entenderse, en este caso, como diferentes estrategias o modelos de intervención para fomentar un cambio de valores.

En definitiva, el Marketing Externo se presenta como la estrategia idónea para dar a conocer los valores que deben de primar en la sociedad, creando flujos de opinión en torno a esta forma de pensar, sentir y actuar. En esta tarea informativa y persuasiva juegan un papel protagonista los diferentes medios de comunicación de masas debido a su enorme potencial para llegar a grandes colectivos, haciendo converger el espacio y el tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, J.W. (1.978). *Introduction to motivation* (Van Nostrand. New York)
- BASILE, J. (1.974). *La formación del líder 1.980*. (Euroamérica. Madrid)
- BENNIS, W. (1.990). *Como llegar a ser líder*. (Ed. Norma. Bogotá)
- CAÑADILLA GÓMEZ, M. (AUT), MUÑOZ DONATE, F. (COL), GALINDO CALVO, P. (COL). (2.000). *Manual-Guía para el fomento de la Cultura Ético-Emprendedora (E2)*. (Edita Fondo Formación. Granada)
- COWLEY, W.H. (1.928). "Three Distinctions in the Study of Leaders", pp- 144-157, *Journal of Abnormal Social Psychology*, 23
- CROSBY, P.B. (1.996). *Los principios absolutos del liderazgo*. (Prentice-Hall Hispanoamericana. México)
- DUBIN, R. (1.951). *Human Relation in Administration: The Sociology of Organization*. Readings and cases. (Prentice Hall. México)
- FIEDLER, F.E. (1.967). *Teoría del liderazgo efectivo*. (McGraw-Hill. México)
- GARDNER, J.W. (1.991). *El liderazgo*. (Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires)
- INGLEHART, R. (1.991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. (CIS. Madrid)
- HEMPHILL, J.K. (1.954). *A proposed Theory of Leadership in Small groups*. Second Preliminary Report, Personnel Research Board (Ohio State University)
- KOTLER, P., ROBERTO EDUARDO, L. (1.992). *The sociology of social problems*. (Prentice Hall. Englewood Cliffs)
- LEWIN, K. (1.935), *A dynamic theory of personality*. (McGraw Hill. New York)
- MCCLELLAND, D. (1.985). *Human motivation*. (Scott Foresman. New York)
- PEREDA MARTÍN, S. Y BERROCAL BERROCAL, F. (1.999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. (Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid)



SMITH, P.B. (1.990). *Liderazgo, organizaciones y cultura: un modelo de dirección de sucesos*. (Pirámide. Madrid)

SPROTT, W.J. (1.967). *Psicología y sociología del líder*. (Paidós. Buenos Aires)

TANNENBAUM, R Y SCHMIDT, W.H. (1.958). "How to Choose a Leadership Pattern". pp. 95-101, *Harvard Business Review*, 36

Descriptores: Valores, Medios de Comunicación Social, Liderazgo, Motivación, Postmaterialismo

Dirección del autor: Facultad de Ciencias de la Educación. Campus de Cartuja. 958 243979. Universidad de Granada (España). galindo@ugr.es