

Tema 12: LIDERAZGO

Libro 100. ADE.12.Liderazgo
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2019

1. EL GERENTE: LIDERAR VERSUS ADMINISTRAR
2. MODELO DE RASGOS
3. MODELOS DE COMPORTAMIENTO
 - 3.1. El continuo autocrático democrático
 - 3.2. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio
 - 3.3. Estudios de la Universidad de Michigan
 - 3.4. Rejilla del liderazgo
4. MODELOS DE CONTINGENCIAS
 - 4.1. Modelo del compañero menos preferido
 - 4.2. Modelo situacional
 - 4.3. Modelo del camino-meta
 - 4.4. Modelo de participación del líder
 - 4.5. Modelo del intercambio líder-miembro (LMX)
 - 4.6. Sustitutos del liderazgo
5. ENFOQUES EMERGENTES SOBRE EL LIDERAZGO
 - 5.1. Atribución del liderazgo
 - 5.2. Liderazgo carismático
 - 5.3. Liderazgo transaccional y transformacional
6. PERSPECTIVAS ADICIONALES DEL LIDERAZGO
 - 6.1. Género y liderazgo
 - 6.2. Liderazgo en diferentes culturas

1. EL GERENTE: LIDERAR VERSUS ADMINISTRAR

Un gerente puede administrar o liderar una organización, sin que en la actualidad no se tengan claras las diferencias entre ambas funciones. En el lenguaje corriente las personas utilizan ambos términos indistintamente, aunque suelen establecer alguna diferencia al referirse a los distintos niveles de la jerarquía. Las personas que ocupan niveles altos ejercen el «liderazgo» –cualquiera que sea su significado– mientras que las de los niveles medios se encargan de «administrar» la organización, con poca claridad de lo que esas diferencias significan. Esta forma de pensar es imprecisa y genera cada vez más problemas (Kotter, 2014). En general, se considera que un gerente puede asumir ambas funciones, incluso simultáneamente. Como líder se coloca al frente de la organización para establecer el rumbo, coordinar las acciones y motivar a sus miembros en el logro de una visión compartida, mientras que como administrador se pone detrás de los trabajadores para empujarlos a conseguir unos objetivos cortoplacistas previamente formulados. Si bien ambas funciones son difíciles de diferenciar en la práctica empresarial, una persona puede ser un líder y no ejercer de administrador (el líder de un grupo informal) o puede ser un administrador sin ser líder, ya que no tiene seguidores (por ejemplo, un consejero externo de la empresa). En suma, liderar y administrar comparten papeles que se solapan, pero igualmente pueden considerarse procesos cualitativamente diferentes, que a menudo se complementan (Zaleznik, 1977; Bennis, 1989).

Administrar conlleva una serie de procesos bien conocidos que ayudan a las organizaciones a producir resultados fiables, eficientes y previsibles. Estos procesos son planificar, organizar, dirigir y controlar (Kotter, 2014). Una buena administración ayuda a hacer bien aquello que la organización sabe cómo se hace, independientemente de su tamaño, complejidad o alcance geográfico. Sin la administración reinaría el caos: las empresas se desmembrarían y fracasarían. En su sentido más profundo, liderar consiste en movilizar los recursos humanos hacia la visión (o meta idealizada).

Los gerentes se preocupan de la estabilidad y la mejor forma de ejecutar el trabajo, y los líderes conceden mayor preponderancia al cambio. De hecho, los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras más de lo que las acciones de los demás les afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las capacidades del resto del grupo para lograr ciertos fines (Gibson *et al.*, 2009).

Los gerentes no tienen por qué ser necesariamente verdaderos líderes, aunque idealmente deberían serlo, pero deben ser buenos administradores. Muchos supervisores, e incluso altos directivos, cumplen sus responsabilidades administrativas sin ejercer el liderazgo: consiguen que las cosas se hagan. En el otro extremo, no todos los líderes necesariamente son buenos administradores. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no garantiza que sea capaz de planificar y controlar las tareas que desarrolla la organización.

El gerente es nombrado para administrar una organización, lo que le confiere un poder legítimo (autoridad) que le permite premiar y sancionar a sus miembros. Por tanto, su capacidad de mando y control se apoya en la autoridad formal inherente al puesto que ocupa. El líder es la persona que tiene influencia en el grupo del que forma parte, y su capacidad de influir va más allá de la autoridad del puesto que ocupa, al tratar de aflorar

el talento y la motivación de los recursos humanos. Como administrador, el gerente adopta una actitud pasiva hacia los objetivos, ya que le vienen dados y generalmente están profundamente enraizados en la historia y la cultura de la organización. Ello le hace perpetuar el *statu quo*, lo que resulta inhibitorio y poco creativo. Como líder, el gerente establece el rumbo (crea una visión) de la organización, lo que constituye una actitud personal y activa. Como administrador se centra en «hacer las cosas correctamente», mientras que como líder se preocupa por «hacer las cosas correctas». En general, la palabra administrar sugiere términos como eficiencia, jerarquía, estabilidad, mando y control; mientras que liderar se asocia a expresiones como asumir riesgos, dinamismo, cambio y visión. Se dice que los líderes se concentran en fijar la dirección, inspirar a los individuos, cambiar las organizaciones y crear algo nuevo. Mientras que los administradores se concentran en supervisar, dirigir y refinar el desempeño actual manteniendo el *statu quo* (figura 1).

Actividad	Administrar	Liderar
Creación de un programa	Planificación y asignación de un presupuesto. Fijar los pasos y cronogramas detallados para lograr los resultados necesarios y asignar luego los recursos necesarios para conseguirlo.	Marcar el rumbo. Crear una visión de futuro, muchas veces lejano, así como las estrategias precisas para producir los cambios necesarios para hacer realidad dicha visión.
Desarrollo de una red humana para cumplir el programa	Organización y contratación de personal. Establecer una estructura para cumplir con lo que exige el plan, dotar a dicha estructura de personas, delegar responsabilidades y autoridad para llevar adelante el plan, aportar políticas y procedimientos que sirvan de guía al personal y establecer métodos o sistemas para controlar la puesta en práctica.	Coordinar al personal. Comunicar el rumbo marcado, por medio de palabras y actos, a todos aquellos cuya colaboración pueda necesitarse, con objeto de influir sobre la creación de equipos y coaliciones que entiendan la visión y las estrategias y acepten su validez.
Ejecución	Control y solución de problemas. Supervisar detalladamente los resultados logrados con relación al plan, identificar las desviaciones que puedan producirse y llevar a cabo luego la necesaria planificación y organización para resolverlas.	Motivar e inspirar. Revitalizar las energías del personal para superar los obstáculos de tipo político, burocrático y de disponibilidad de recursos y conseguir el cambio satisfaciendo las necesidades humanas más básicas, pero no siempre atendidas.
Resultados	Permite una cierta capacidad de pronóstico y de orden y cuenta con el potencial para producir de forma continuada los resultados básicos que esperan todos los grupos de interés (por ejemplo, la puntualidad para los clientes y el cumplimiento de los presupuestos para los accionistas)	Consigue el cambio, a veces de forma drástica, y tiene potencial para producir cambios muy valiosos (por ejemplos, nuevos productos que el cliente desea, nuevos sistemas de relaciones laborales que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa)

Figura 1: Diferencias entre administrar y liderar (Kotter, 1990^a)

El administrador es una persona que resuelve los problemas que se le presentan en su lucha por afrontar la complejidad de las organizaciones (Kotter, 1990). Para ello, su tarea principal es diseñar una estructura racional y equitativa, asegurándose de que los trabajadores cometan el menor número posible de errores durante el desempeño de sus funciones. En este sentido, debe ocuparse de hacer respetar la autoridad, ofrecer

respuestas a los problemas que enfrentan los trabajadores, delimitar las obligaciones, las responsabilidades y los derechos en cada puesto, aplicar las normas en la toma de decisiones, presupuestar las actividades, diseñar sistemas de control y reconocer adecuadamente las buenas actuaciones. Se preocupa por lograr que las cosas se hagan en tiempo y forma, en caso contrario buscará responsables a quien echar la culpa. En un administrador, el instinto de supervivencia es superior a la necesidad de asumir riesgos, lo que hace su trabajo más práctico y rutinario a la par que ahoga el talento de los trabajadores al no permitirles salirse del procedimiento establecido. En el desarrollo de su actividad se muestra flexible en el uso de tácticas: por un lado, negocia y pacta y, por otro, utiliza recompensas y sanciones, junto a otras formas de coacción (Zaleznik, 1977). La capacidad de administrar se mide por lo bien que organiza un gran número de personas, el rendimiento que consigue de cada una de ellas y la forma en que las combina para que realicen sus actividades de manera coordinada.

Liderazgo significa capacidad para conocer a los demás, evaluar la situación y seleccionar o cambiar el comportamiento con objeto de responder con mayor efectividad a las exigencias del entorno (Goleman, 2000). La responsabilidad de un líder consiste en hacer frente al cambio (o promoverlo cuando sea necesario) guiando los recursos humanos de la organización. Es responsable de que los empleados sepan no sólo hacer lo correcto en cada situación sino de que posean la voluntad de hacerlo (Lawler, 1993). Los buenos líderes saben delegar para no sobrecargarse de información, aunque mantienen el control sobre las decisiones clave. Crean enfoques nuevos a problemas que llevaban mucho tiempo sin resolverse: van un paso por delante de los demás en lo que se refiere a imaginar nuevas soluciones que «rompan el molde» (Zaleznik, 1977).

En su sentido más profundo, liderar es movilizar a un grupo de personas hacia un futuro diferente. No se trata de que continúen actuando de la misma manera en la que siempre han actuado; es cuestión de cambiar a las personas y a las organizaciones para que puedan dar un salto hacia un futuro mejor, sin importar las amenazas, las barreras o las circunstancias cambiantes del entorno. Sin suficiente capacidad de liderazgo, en un mundo en cambio permanente, las organizaciones se vuelven estáticas y con el tiempo fracasan (Kotter, 2014).

Los líderes se percatan de la necesidad del cambio continuo para mejorar el desempeño. El gerente al ejercer el liderazgo para ser el artífice del cambio, no sólo debe adquirir nuevos conceptos y destrezas, sino también desaprender aquello que ya no es útil para la organización. Por tanto, tiene que olvidar algunos supuestos del pasado, ya que una parte de sus creencias son el resultado de las prácticas de una determinada época, y pueden representar una seria amenaza para la supervivencia de la organización en un entorno radicalmente distinto al actual (Hamel y Prahalad, 1994).

Los líderes se rigen por valores, son firmes en sus convicciones y no están dispuestos a transigir en lo que se refiere a sus principios. En general, un líder debe ser capaz de cambiar la manera de pensar de los seguidores acerca de lo que es deseable, posible y necesario (Zaleznik, 1977). Los líderes aprovechan cada una de las oportunidades que se les presentan para comunicar a los demás mediante palabras y hechos que están profundamente comprometidos con las aspiraciones que defienden. Sus actuaciones sirven de modelo de referencia. Al predicar con el ejemplo, los líderes hacen tangibles

las visiones y logran el compromiso de la gente. La figura 2 recoge cinco prácticas básicas del liderazgo.

La influencia, no la autoridad, es lo que impulsa el liderazgo. El líder consigue cierto grado de esfuerzo cooperativo y lo orienta a la búsqueda de objetivos que van más allá de sus propios intereses personales. Establece relaciones empáticas que se apoyan en su capacidad para percibir intuitivamente los pensamientos y los sentimientos de los demás (Zaleznik, 1977). Por ello, siempre expresa la visión de manera que subraye los valores de los seguidores, consiguiendo que el trabajo que desempeñan les resulte importante. Si los trabajadores desconocen hacia dónde se dirige la organización, no se puede esperar que vayan a sacrificarse por el logro de una mayor competitividad. De igual forma, para ofrecerles una sensación de control sobre su trabajo, el líder los involucra habitualmente en las decisiones acerca de cómo ejecutar las tareas. También apoya sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la organización, proporcionándoles asesoramiento, información sobre los resultados y pautas de comportamiento. Ayuda, de este modo, a que el personal se desarrolle profesionalmente y aumente su propia estima. Esto hace que el trabajo sea importante para los individuos (Kotter, 1990). Los líderes deben identificar y recompensar el desempeño que contribuye a mantener el rumbo estratégico de la organización. No es preciso que las recompensas sean de valor material o económico (Lawler, 1993). Tampoco implica dejar de aplicar las sanciones cuando estas sean necesarias.

CINCO PRÁCTICAS	DIEZ COMPROMISOS
1. MODELAR el cambio	1 Ponga claros los valores descubriendo sus competencias y afirmando los ideales compartidos
	2 Ponga el ejemplo alineando las acciones con los valores compartidos
2. INSPIRAR una visión compartida	3 Piense en el futuro imaginándose posibilidades apasionantes y dignificantes
	4 Integre a los demás en una visión común apelando a las aspiraciones compartidas
3. DESAFIAR el proceso	5 Busque oportunidades tomando la iniciativa y buscando abiertamente formas innovadoras de mejorar
	6 Experimente y asuma riesgos generando constantemente pequeños logros y aprendiendo de la experiencia
4. HABILITAR a los demás para que actúen	7 Fomente la colaboración desarrollando confianza y facilitando las relaciones
	8 Fortalezca a los demás aumentando la autodeterminación y desarrollando las capacidades
5. ALENTAR el corazón	9 Reconozca las aportaciones demostrando la valoración de la excelencia individual
	10 Celebre los valores y las victorias creando un espíritu de comunidad
Cuatro principales características del líder: Honesto, Progresista, Inspirador y Competente.	

Figura 2: Prácticas y características fundamentales de los líderes excepcionales (Kouzes y Posner, 1987)

Ahora bien, ambos procesos son necesarios: un administrador fuerte puede crear una burocracia sin rumbo, pero un líder fuerte puede implantar cambios que no resulten prácticos. De hecho, la administración y el liderazgo se complementan y son muy necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico (Kotter, 1990). Quizá una distinción mejor o más útil radique en diferenciar el liderazgo de supervisión y el estratégico (House y Aditya, 1997). El liderazgo de supervisión (administración) es el comportamiento que ofrece guía, apoyo y retroalimentación para las actividades cotidianas de los miembros de la organización. El liderazgo estratégico aporta propósito y significado a las organizaciones: conlleva anticipar y ver un futuro viable para la organización, así como trabajar con otros para iniciar los cambios que moldearán ese futuro. En definitiva, el gerente además de ser un administrador que desempeña su responsabilidad de forma eficiente, debe ejercer un liderazgo eficaz que permita fijar el rumbo de la organización. Encabezar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y lograr los objetivos, romper las reglas y verificar su cumplimiento, aunque son acciones paradójicas relacionadas con el liderazgo y la administración, todas ellas son necesarias para tener éxito al gestionar una organización (Whetten y Cameron, 2011). Dicho de otra forma, un gerente debe asumir simultáneamente el liderazgo de supervisión y el estratégico. El liderazgo estratégico es necesario para crear y dirigir el cambio y ayudar a las organizaciones a sobrevivir en tiempos difíciles. El liderazgo de supervisión se necesita para lograr la coordinación y alcanzar resultados sistemáticos, así como para manejar las actividades organizativas en momentos de estabilidad. El liderazgo de supervisión combinado con el liderazgo estratégico puede ayudar a un cambio planificado de manera ordenada y el liderazgo estratégico combinado con el liderazgo de supervisión puede mantener a la organización alineada con los cambios bruscos del entorno.

La administración asegura la estabilidad y la eficiencia necesarias para dirigir las empresas de hoy con fiabilidad. El liderazgo genera el cambio necesario para aprovechar las oportunidades nuevas, evitar amenazas graves, y crear y ejecutar estrategias diferentes. El asunto es que la administración y el liderazgo son muy distintos, y cuando las empresas, independientemente de su tamaño, existen en ambientes volátiles, ambos son esenciales para ayudarlas a triunfar (Kotter, 2014)

2. MODELO DE RASGOS

Los primeros estudios del liderazgo se basaban en la premisa de que los líderes poseen algo (es decir, unos rasgos) que los distinguen de sus seguidores. Los rasgos se refieren a regularidades (como características físicas, inteligencia y personalidad, entre otros) o comportamientos recurrentes de una persona (confianza en sí mismo, extraversión y persistencia, entre otros). Aunque no puedan observarse, sí es posible inferir patrones de comportamiento consistentes. A principios del siglo XX, prevalecía la creencia de que «los líderes nacen, no se hacen». Se pensaba que ciertas personas poseen rasgos innatos que las convierten en líderes. En consecuencia, las investigaciones se centraron en los líderes que habían logrado un cierto nivel de grandeza. A esto se lo ha denominado «enfoque del gran hombre», es decir, se pensaba que los líderes eran seres únicos con combinaciones de rasgos heredados, que los hacían distintos de sus seguidores. Si tal supuesto fuera válido, deberían existir unos rasgos específicos para el conjunto de los líderes que, en consecuencia, compartirían Margaret Thatcher, Mahatma Gandhi o Martin Luther King, entre otros. Es un planteamiento relativamente simple: si se

averigua los rasgos comunes que hicieron grandes a estas personas, podrán utilizarse para seleccionar a futuros líderes.

De 1904 a 1948, se realizaron más de cien estudios que pretendían descubrir los rasgos del liderazgo, hallándose decenas de ellos (Stogdill, 1948). Sin embargo, los investigadores fueron incapaces de descubrir un grupo constante de rasgos que diferenciara con nitidez a los líderes de los seguidores. Por ejemplo, una revisión de veinte estudios realizada a finales de los años sesenta identificó casi ochenta rasgos de liderazgo, pero sólo cinco eran comunes a cuatro o más estudios (Geier, 1967). Incluso existía escaso acuerdo sobre lo que significaban estos rasgos. En términos generales, los esfuerzos por aislar los rasgos característicos del liderazgo resultaron infructuosos. De esta forma, el entusiasmo inicial se vio sustituido en la posguerra por una crítica generalizada hacia este enfoque. A finales de los años noventa, tras décadas de investigación, lo único que se puede concluir es que “la mayoría de los líderes no son como los demás”. Pero los rasgos particulares de liderazgo que fueron aislados variaban de una revisión de estudios a otra (Kirkpatrick y Locke, 1991), generando una situación bastante confusa.

Se logró un cierto avance cuando los investigadores organizaron los rasgos en torno al modelo de los Cinco Grandes factores de la personalidad. Analizando cada uno de los factores se observó que la extraversión tuvo la correlación más alta con el liderazgo, seguida de la meticulosidad y la apertura a la experiencia. La afabilidad se relacionaba en forma débil y el neuroticismo lo hacía de forma negativa (Judge *et al.*, 2002). Los resultados también muestran que la extraversión está más relacionada con la emergencia de un líder que con su eficacia. Este resultado no es sorprendente puesto que las personas sociables y dominantes tienen más probabilidades de reafirmarse en un grupo. Aunque el carácter asertivo de los extravertidos es un aspecto positivo, los líderes tienen que procurar no serlo demasiado: un estudio indica que los líderes con una puntuación muy alta en asertividad son menos eficaces que aquellos con una puntuación moderadamente alta (Ames y Flynn, 2007). Por otra parte, las personas más inteligentes tienen más probabilidad de ser líderes que las personas menos inteligentes (Judge *et al.*, 2004). A su vez, los individuos con alto control y supervisión de sí mismos (que adaptan su conducta a la situación social) se vuelven líderes con más frecuencia que los que tienen un bajo control (Day *et al.*, 2002). Por ejemplo, un líder con alto control de sí mismo puede tener el rasgo de timidez, pero sabe que hablar con los trabajadores es parte fundamental de su trabajo, por lo que adapta su conducta para parecer sociable y confiable.

Considerando las investigaciones en su conjunto, se ha comprobado que los líderes, como media, son más inteligentes, más extravertidos, más elocuentes, más motivados por el éxito y el poder y más seguros de sí mismos que los que no son líderes (Stogdill, 1948). También se afirma que suelen ser más altos (lectura 1). Sin embargo, aunque millones de personas cuentan con estos atributos, en su mayor parte jamás llegarán a puestos de liderazgo. Además, muchos líderes incuestionables no han tenido esos atributos. Por ejemplo, Napoleón y Gandhi no eran altos. Otros incluso muestran rasgos que pudieran resultar disfuncionales, como los líderes narcisistas, que se envanecen con su propia importancia, exageran sus logros, buscan favores especiales y explotan a otros para obtener ganancias personales. A menos que sea cuidadosamente controlado, el narcisismo es autoengañoso en el mejor de los casos y, en su peor expresión, produce líderes que confían demasiado y peligrosamente en sí mismos, que buscan el poder y

tratan de fundamentalmente de alimentar sus propios egos. Esto los lleva a no respetar los derechos de otros y a ser incapaces de apreciar los sentimientos de sus seguidores, mostrando una ausencia absoluta de empatía (Newstrom, 2007). De otro lado, es posible que las personas adquieran más confianza y seguridad en sí mismas cuando ocupan un puesto de liderazgo, por lo que algunos de los rasgos identificables pueden ser resultado, y no causa, de la experiencia en el liderazgo.

LECTURA 1: LA ALTURA MARCA LA DIFERENCIA

Estoy seguro de que, en un plano consciente, no pensamos que tratemos a las personas altas de modo diferente a como tratamos a las bajas. Pero hay muchas pruebas que indican que la estatura –en particular, en los hombres– desencadena una serie de asociaciones inconscientes muy positivas. Interrogué a cerca de la mitad de las empresas que figuran en *Fortune 500* (lista de las mayores empresas de Estados Unidos) con preguntas acerca de sus primeros ejecutivos. La inmensa mayoría de los directivos de las grandes empresas son blancos, lo cual refleja sin duda algún tipo de parcialidad implícita. Pero también son casi todos altos: en mi muestra descubrí que, por término medio, los directores ejecutivos varones medían algo menos de 1,83 metros. Puesto que la estatura media de los varones estadounidenses es de 1,80 metros, los primeros ejecutivos, en conjunto, son tres centímetros más altos que el resto de los miembros de su sexo. Ahora bien, esta estadística en realidad subestima la cuestión. En la población de Estados Unidos, cerca del 14,5 por ciento de todos los hombres mide 1,83 metros o más. Entre los primeros ejecutivos de las empresas de *Fortune 500*, esa cifra es del 58 por ciento. Y, lo que es más sorprendente, en la población estadounidense en general, el 3,9 por ciento de los hombres adultos tiene una estatura de 1,89 metros o superior. En mi muestra de primeros ejecutivos, casi una tercera parte medía 1,89 o más.

Tenemos una idea del aspecto que se supone debe tener un líder, y ese estereotipo es tan poderoso que, cuando alguien se ajusta a él, sencillamente, no vemos otros aspectos. No hace mucho tiempo, dos investigadores (Timothy A. Judge y Daniel M. Cable) analizaron los datos de cuatro grandes estudios de personas en los que se había hecho un seguimiento de millares de personas desde su nacimiento hasta la edad adulta y calcularon que 2,54 centímetros de estatura, una vez corregidos según variables como la edad, el sexo y el peso, equivalen a 789 dólares anuales en sueldo. Es decir, que una persona que mide 1,83, pero idéntica en lo demás a otra persona que mide 1,68, ganará una media de 5.525 dólares más al año. Como señala Timothy Judge: aplique este criterio al curso de una carrera profesional de 30 años y multiplique: estamos hablando de que una persona tiene una ventaja en sus ganancias de cientos de miles de dólares, literalmente.

Fuente: Gladwell, M. (2005): *Blink. The Power of Thinking Without Thinking*, Little, Brown, Nueva York.

Las investigaciones tampoco han podido aislar los rasgos ligados claramente a los líderes eficaces¹. Si bien la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en uno mismo están relacionadas con niveles de desempeño organizativos elevados, no es menos cierto que el factor más importante en cuanto al desempeño organizativo es la capacidad del líder para supervisar, es decir, su habilidad para usar métodos de control adecuados en una situación específica. En suma, la investigación reveló una relación débil entre los rasgos personales y el éxito del líder (Yukl, 2006).

A mediados de los noventa surgió una visión más equilibrada del enfoque del gran hombre: aunque ningún rasgo por sí mismo asegura el éxito en el liderazgo, ciertas características son potencialmente útiles. Muchas de ellas no son congénitas, sino que se adquieren. Seis características que distinguen a los líderes de los no líderes son los siguientes (Kirkpatrick y Locke, 1991):

¹ Un liderazgo eficaz es la influencia que favorece que un grupo u organización cumpla con sus objetivos, y que se desempeñe con éxito. Esto implica que el liderazgo eficaz es una conducta que ayuda a que otros individuos logren más de lo que habrían logrado sin el liderazgo (Katz y Kahn, 1966).

1. Empuje. Los líderes se esfuerzan por mejorar, son ambiciosos, tienen energía, son tenaces (persistentes ante los obstáculos) y muestran iniciativa.
2. Motivación de liderar. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en otros y están dispuestos a asumir responsabilidades.
3. Honestidad e integridad. Los líderes honestos son personas razonables, justas, que construyen a través de la sinceridad relaciones de confianza con los seguidores. La persona íntegra es aquella cuya conducta es coherente con los valores declarados; es decir, muestra gran congruencia entre lo que hace y lo que dice.
4. Confianza en uno mismo (incluyendo estabilidad emocional). La alta seguridad en las competencias propias permite al líder superar obstáculos y tomar decisiones en un entorno incierto. La confianza en sí mismo hace que el líder sea más persistente en el logro de objetivos difíciles, a pesar de los problemas y reveses iniciales. La estabilidad emocional consiste en permanecer tranquilo bajo presión y con estrés. También significa que el líder está menos centrado en sí mismo, tiene más autocontrol, desarrolla emociones más estables y está menos a la defensiva.
5. Inteligencia. Los líderes deben tener la inteligencia suficiente para reunir, analizar e interpretar cantidades ingentes de información y descubrir las oportunidades que se presentan.
6. Conocimiento relativo al trabajo. Los líderes tienen un alto grado de conocimiento acerca de la organización, la industria y las cuestiones técnicas del trabajo. El conocimiento profundo permite a los líderes tomar decisiones estando bien informados y comprender las implicaciones de esas decisiones.

En suma, los rasgos en sí mismos no son suficientes para explicar el liderazgo, ya que dejan de lado las interacciones del líder con los seguidores, al igual que los factores situacionales. Así pues, los rasgos no garantizan necesariamente un liderazgo de éxito. Como máximo pueden considerarse competencias o recursos personales, que pudieran (o no) desarrollarse y usarse.

3. MODELOS DE COMPORTAMIENTO

El modelo de comportamiento del líder centra su atención en qué hacen los líderes y cómo lo hacen. Este enfoque se inició durante la Segunda Guerra Mundial como parte de una actividad encaminada a desarrollar líderes militares. Su origen tiene dos causas: a) la aparente incapacidad de la teoría de los rasgos para explicar la efectividad del liderazgo y b) el movimiento de las relaciones humanas, derivado de los estudios de Hawthorne, que observó cómo el líder provocaba consecuencias directas en el comportamiento del grupo de trabajo. Ello permitió que los investigadores identificaran patrones de comportamiento (estilos de liderazgo) que habilitaban a los líderes para influir en otros con eficacia.

Los investigadores trataron de aislar las conductas características de los líderes eficaces, es decir, en lugar de tratar de averiguar quiénes o cómo son los líderes efectivos, trataron de determinar qué actividades los definen. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden aprender. Por consiguiente, según este enfoque las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían convertirse en líderes.

Si la investigación de los rasgos hubiera tenido éxito, habría proporcionado base para seleccionar a las personas adecuadas para asumir el liderazgo formal en las organizaciones. Por el contrario, si los estudios del comportamiento encontraran determinantes decisivos del comportamiento de liderazgo, podría entrenarse a las personas para ser líderes.

Tal vez la principal deficiencia del enfoque conductista radica en su falta de atención hacia los efectos de la situación sobre el estilo de liderazgo. Se concentró en las relaciones entre líder y seguidores, pero prestó escasa atención a la situación donde suceden las relaciones. Se suele comprender mejor la conducta cuando se examinan tanto la persona como su situación.

3.1. El continuo autocrático democrático

Uno de los primeros estudios del comportamiento del liderazgo lo realizaron Ronald Lippitt y Ralph K. White a finales de la década de 1930, bajo la dirección de Kurt Lewin, de la Universidad de Iowa. En sus estudios, los investigadores exploraron tres comportamientos o estilos de liderazgo: autocrático, democrático y *laissez-faire* (figura 3). El estilo autocrático describe a un líder que, por lo general, centraliza la autoridad, impone métodos de trabajo, toma las decisiones unilateralmente, limita la participación de los seguidores y supervisa a los trabajadores muy de cerca. El estilo democrático describe a un líder que involucra a los seguidores en la toma de decisiones, delega autoridad, alienta la participación en la elección de métodos para formular y alcanzar los objetivos y utiliza la retroalimentación para informar sobre los resultados del comportamiento. Finalmente, el líder *laissez-faire* generalmente otorga al grupo libertad para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca. Un líder *laissez-faire* normalmente proporciona los recursos necesarios o contesta preguntas, por lo que básicamente no proporciona ningún liderazgo. En esencia, el líder autocrático toma unilateralmente todas las decisiones. El líder democrático trabaja con el grupo para ayudar a que sus miembros alcancen su propia decisión. El líder *laissez-faire* deja al grupo solo para que haga lo que considere conveniente, por lo que más que un estilo de liderazgo (como lo ha transmitido la literatura a lo largo de los años), de hecho significa ausencia de liderazgo (Wren, 2005). Aparentemente resulta mucho más fácil ser un buen líder autocrático que uno democrático.

Estilo autocrático	Estilo democrático	Estilo <i>laissez-faire</i> (liberal)
El líder define todas las políticas y normas por las que se rigen las actividades del grupo. El líder define qué es lo que cada miembro del grupo debe hacer (distribución de tareas) y los pasos de cada actividad.	Todas las políticas se analizan en grupo y son comentadas y secundadas por el líder. La actividad general y las etapas para su consecución se definen en discusión de grupo. El líder sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que se puede elegir.	Libertad total para las decisiones en grupo o individuales, con una participación mínima del líder. El líder deja claro que suministrará la información cuando esta se solicite y no participa de otra manera en el análisis del trabajo.
Por lo general, el líder determina la tarea específica y el compañero de trabajo de cada uno de los miembros.	Los miembros tienen la libertad de trabajar con quien quieran y la división de actividades queda en manos del grupo.	Total falta de participación del líder.

El líder tiende a elogiar o criticar a nivel personal el trabajo de cada uno de los miembros; no tiene una participación de grupo activa.	El líder es objetivo o enfocado en los hechos respecto de los elogios o críticas y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu, sin hacer gran parte del trabajo.	Comentarios espontáneos poco frecuentes sobre las actividades de los miembros si estos no se piden y ningún intento por evaluar o regular el curso de los acontecimientos.
El líder mantiene en secreto sus criterios para valorar, premiar y castigar. Críticas y elogios están vinculadas a las personas más que a cómo realizan sus tareas.	Los criterios para valorar, premiar y castigar son públicos y objetivos.	No hace intentos por valorar ni positiva ni negativamente el comportamiento de los miembros del grupo.

Figura 3: Tres estilos de liderazgo (French et al., 1985)

Al analizar los estilos del liderazgo, se esperaba y se creía que el liderazgo democrático o participativo era superior al autocrático. Ahora bien, la evidencia apoya que, en conjunto, la participación tenía tan solo un pequeño efecto positivo en el desempeño y la satisfacción de los miembros del grupo (Wagner, 1994). Como Filley *et al.* (1976) observaron, cuando el trabajo que necesita hacerse lo comprenden claramente los miembros del equipo y está dentro de su competencia, la participación no va a marcar mucha diferencia porque es poco necesaria. Por otro lado, en muchas situaciones sencillas, la participación sí ayuda al desempeño grupal

En general, los grupos prefieren un líder democrático. Los miembros de los grupos dirigidos por líderes autocráticos tienden a ser extremadamente sumisos o extremadamente agresivos cuando interactúan entre ellos. También son los que tienen una mayor predisposición de abandonar la organización. Los grupos dirigidos por líderes autocráticos, en la mejor de sus expresiones, son muy productivos, aunque sólo cuando se supervisa muy de cerca a sus miembros, ya que, cuando se los deja solos, tienden a dejar de trabajar. El estilo autocrático perjudica la iniciativa y alimenta la hostilidad y la agresividad, mientras que el *laissez-faire* genera confusión (Lewin *et al.*, 1939). Posteriormente, se descubrió que el liderazgo democrático no es siempre el mejor enfoque para todos los seguidores. Por ejemplo, la investigación sobre diferencias interculturales sugiere que los trabajadores rusos rinden poco bajo un liderazgo democrático (Welsh *et al.*, 1993).

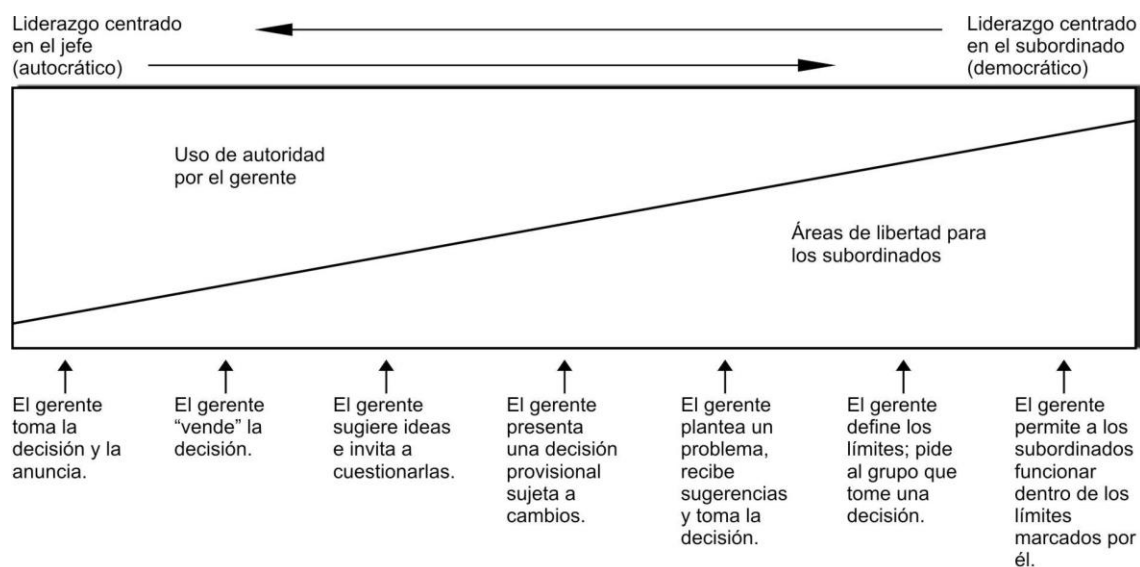


Figura 4: Continuo del comportamiento gerencial (Tannenbaum y Schmidt, 1958)

Tannenbaum y Schmidt (1958) se cuentan entre los primeros teóricos que describen los factores básicos que presuntamente influyen en el estilo de liderazgo. Desarrollaron un continuo de comportamientos del líder, que parte desde uno centrado en el jefe (autocrático), a la izquierda del modelo, hasta otro centrado en los seguidores (democrático), a la derecha del modelo (figura 4). Aunque en lo personal eran partidarios del estilo concentrado en los seguidores, sugerían que el gerente considere tres corrientes de fuerzas antes de elegir el estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas del empleado y las fuerzas de la situación.

LECTURA 2: EL LIDERAZGO SEGÚN LIKERT

Rensis Likert (1903-1981) pasó la mayor parte de su vida estudiando el liderazgo en las organizaciones y pensaba que, de todas las tareas de la dirección, liderar el componente humano era la más importante y central, porque todo lo demás dependía de cómo se había hecho. Identificó cuatro tipos de comportamiento del líder: autoritario explotador o Sistema 1; autoritario benevolente o Sistema 2; consultivo o Sistema 3; y participativo o Sistema 4. El Sistema 4 de gestión de Likert implicaba tres conceptos básicos: a) el principio de relaciones solidarias; b) la toma de decisiones en grupo y métodos grupales de supervisión y c) establecimiento de metas de alto rendimiento para la organización. El principio de relaciones solidarias significa que el líder tiene que asegurar que cada miembro ve la experiencia como solidaria y que construye y mantiene un sentimiento de valía e importancia personal. El segundo concepto implica la toma de decisiones grupal y una estructura formal de solapamiento de grupos, donde cada grupo de trabajo se une al resto de la organización mediante miembros de más de un grupo (llamados «eslabones de unión»). El tercer concepto es las metas de alto rendimiento. En las organizaciones de Sistema 4 los superiores tienen aspiraciones de rendimiento elevado, al igual que cada miembro de los grupos de trabajo. Los empleados se implican en el establecimiento de los objetivos de alto nivel necesarios para satisfacer sus propias necesidades.

En su último libro, Likert propone el Sistema 5, un sistema todavía más sofisticado, complejo y efectivo que emerge según progresan las ciencias sociales. Aunque no vivió para desarrollar las ideas del Sistema 5, su esposa y otros continuaron su trabajo. En el Sistema 5, la jerarquía de autoridad organizativa se reemplaza por un sistema recíproco de participación e influencia. En caso de conflicto, los grupos trabajarían conjuntamente a través de los miembros comunes (eslabones de unión) hasta llegar al consenso. El organigrama se parece más a una red de pesca que a una pirámide, ya que habrá uniones múltiples entre las unidades y los departamentos. La autoridad dependerá de las habilidades interpersonales de los líderes creativos con capacidad de conseguir que los demás se comprometan y trabajen hacia los objetivos organizativos. Los empleados se llamarán asociados (no habría títulos organizativos en las personas) y el liderazgo es un sentido compartido de finalidad y un sentimiento de unicidad en la organización. Estas ideas pueden parecer familiares, ya que Likert era un gran admirador de Mary Parker Follet. Es evidente que las formulaciones iniciales del Sistema 5 de Likert están en deuda con ella.

Fuente: Wren, D. A. (2005): *The History of Management Thought (5th Edition)*, John Wiley, Nueva York

La primera influencia en el estilo del liderazgo del gerente son sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencia (fuerzas del gerente). Por ejemplo, el gerente que piensa que las necesidades de la organización deben ir delante de las necesidades de la persona, con toda probabilidad adoptará un rol de control sobre las actividades de los empleados. No obstante, las fuerzas de los empleados también deben ser consideradas. Un gerente puede impulsar una mayor participación cuando los empleados demandan autonomía en el puesto, quieren participar en la toma de decisiones, se identifican con los objetivos de la organización, tienen conocimientos suficientes para abordar el problema y cuentan con experiencia en la gestión participativa. Cuando no existen estas condiciones, los gerentes, en un principio, tendrían que adoptar un estilo más autoritario

(Tannenbaum y Schmidt, 1958). Por último, el estilo de liderazgo debe considerar las fuerzas de la situación. Por ejemplo, el estilo preferido por la organización, el tamaño y la cohesión del grupo de trabajo, las presiones de tiempo e, incluso, los factores del entorno. En general, los gerentes deben orientarse hacia estilos más centrados en los seguidores, debido a la influencia positiva que tal comportamiento puede ejercer sobre la motivación de los empleados, calidad de las decisiones, trabajo en equipo, clima organizativo y desarrollo de los empleados.

3.2. Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

La más amplia y difundida teoría del comportamiento del líder fue el resultado de una investigación iniciada en la Universidad Estatal de Ohio en la década de los cuarenta (Stogdill y Coons, 1951). Este estudio buscaba identificar dimensiones independientes del comportamiento del líder en diferentes entornos de trabajo. Hemphill (1949) inició este esfuerzo: recolectó más de 1.800 ejemplos de conductas, para, a continuación, condensarlas en 150 conceptos. Posteriormente, la lista se redujo a sólo dos categorías ampliamente definidas: estructura de iniciación y consideración, conceptualizados como continuos independientes.

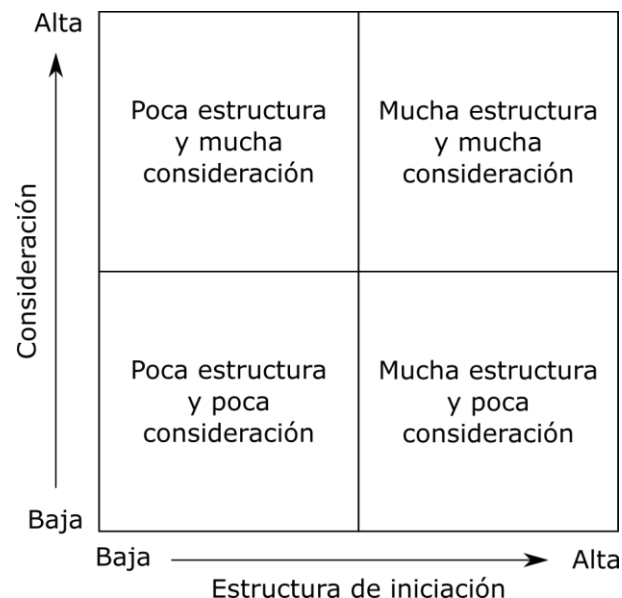


Figura 5: Estilo de liderazgo estudiado en la Universidad Estatal de Ohio

La consideración es el comportamiento del líder que mantiene unas relaciones de trabajo caracterizadas por el respeto, la confianza y la deferencia a los seguidores. El líder es amable, accesible, trata a los seguidores como iguales, respeta sus ideas y los ayuda con sus problemas personales. La estructura de iniciación es la conducta del líder que planifica, programa y comunica qué deben hacer los miembros del grupo para optimizar los resultados. Comprende un comportamiento que intenta organizar las tareas, delimitar las relaciones de trabajo y formular los objetivos. Estas dimensiones del comportamiento del líder se representan en una matriz para obtener cuatro estilos de comportamiento del liderazgo (figura 5). Los resultados de la investigación muestran patrones de respuesta complejos (Fleishman y Harris, 1962). Por ejemplo, el comportamiento de un líder con gran estructura de iniciación muestra un alto desempeño, pero conduce a más altos niveles de quejas, absentismo y rotación y más

bajos niveles de satisfacción en el puesto. La consideración alta se relaciona negativamente con los índices de desempeño del líder, aunque suele asociarse con índices de rotación bajos y menos absentismo. En general, parece que existen determinados niveles críticos más allá de los cuales un incremento de la consideración o una disminución de la estructura de iniciación no ejercen impacto en la tasa de rotación de empleados o en la incidencia de las quejas. De hecho, el único resultado hallado sistemáticamente en las diferentes investigaciones que se han llevado a cabo es la existencia de una relación positiva entre la consideración y la satisfacción de los seguidores (Fleishman, 1998). Sin embargo, no muestra cómo es que dichos estilos influyen en los seguidores. Ofrecen pocos indicios de qué tan bien el líder estructura las tareas o expresa consideración.

3.3. Estudios de la Universidad de Michigan

Los estudios del comportamiento del líder realizados en el *Institute for Social Research* de la Universidad de Michigan bajo la dirección de Rensis Likert, evolucionaron más o menos en paralelo a los que se realizaron en la Universidad Estatal de Ohio.

LECTURA 3: REAFIRMACIÓN DE LA AUTORIDAD

Trabajar en las plantaciones bananeras de América Central es complicado. El sol abrasador y la humedad opresiva consiguen que las jornadas de diez horas parezcan interminables. Los sueldos son bajos y la comida horrible. Las condiciones de salubridad son inadecuadas y la diarrea está a la orden del día. A pesar de todo, los hombres que recogen la cosecha de bananas cortan toneladas cada día.

Ernesto era capataz de un campo. Se ocupaba de que los hombres de su equipo trabajaran duro y les presionaba para que la producción se mantuviera elevada. Para conseguir beneficios, los costes de mano de obra debían ser bajos y la productividad elevada. Con frecuencia, los hombres se quejaban de que Ernesto era demasiado exigente.

Un día, Manuel, un joven jornalero nuevo, se quejó a Ernesto de que le estaba exigiendo demasiado. Los trabajadores más veteranos se quedaron mirando en silencio. Ernesto dijo a Manuel que, si quería conservar el trabajo, debía hacer lo que le decían.

Ese mismo día, más tarde, Manuel volvió a quejarse a Ernesto y este le dijo que, si se repetía, le despediría.

Manuel amenazó a Ernesto con el machete y este, en lugar de esquivar el golpe, lo paró con la mano y, saliéndole sangre a borbotones de una herida profunda, sujetó a Manuel en el suelo. Dos trabajadores ayudaron a que se tranquilizara y llevaron a Manuel.

En la celebración de su jubilación, veintiún años después, Armando, otro capataz que había sido compañero de Ernesto durante muchos años, contó esta historia a los amigos que se habían reunido. Les contó, reprimiendo una risita tensa, que, después de aquel incidente, nunca volvió a ponerse en tela de juicio la autoridad de Ernesto.

Fuente: Thomas, D. C. y Inkson, K. (2003): *Cultural Intelligence*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

El grupo de Michigan también descubrió dos dimensiones del comportamiento del liderazgo: orientado al empleado y orientado a la producción. Los gerentes concentrados en la producción establecen rígidas normas para el puesto, organizan las tareas hasta el más mínimo detalle, prescriben los métodos de trabajo que se deben seguir y supervisan estrechamente la labor de los empleados. Los gerentes orientados a los empleados propician la participación de los trabajadores para establecer objetivos o diseñar las tareas a la par que inspiran confianza y respeto en los mismos. Los comportamientos centrados en los empleados y los centrados en la producción se suponen en los extremos opuestos de un continuo único del comportamiento del líder (figura 6). Teóricamente,

los líderes no pueden manifestar ambos comportamientos al mismo tiempo. De hecho, Bales y Slater (1955) comprobaron que no suele suceder que una persona pueda desempeñar los dos comportamientos. Generalmente, una persona mantiene un comportamiento orientado a la producción y otra asume las funciones orientadas a los empleados. También es cierto que los dos tipos de líderes disponen de diferentes fuentes de poder en su función. Los líderes orientados a la producción recurren al poder legítimo, de recompensa y de coerción para conseguir que sus empleados trabajen; los líderes orientados al empleado son más eficaces si usan el poder de referencia o el del experto.



Figura 6: Estilo de liderazgo estudiado en la Universidad de Michigan

La orientación al empleado, junto a una supervisión relativamente general, más que directa, inducen una productividad superior, mayor cohesión en el grupo, una moral más alta, menos ansiedad laboral y menor rotación laboral. El supervisor logra una mayor productividad al crear un espíritu de grupo, mostrando preocupación por el trabajador y modificando su estilo directo, orientado a la producción, por un estilo más relajado, de apoyo y centrado en el empleado (Likert, 1961). Los grupos de trabajo más productivos suelen contar con líderes que se concentran en los empleados antes que en la producción. Estos líderes establecen relaciones de apoyo con sus empleados, tienden a depender de las decisiones de grupo, en lugar de las personales, y propician que los empleados establezcan objetivos de desempeño elevados y los alcancen (Vroom, 1983).

3.4. Rejilla del liderazgo

La rejilla (*grid*) del liderazgo se apoya en los estilos interés por las personas e interés por los resultados (o la producción) (Blake y Mouton, 1964). El *grid* utiliza nueve posiciones a lo largo de cada eje, para crear 81 categorías diferentes en las cuales puede ubicarse el estilo de liderazgo (figura 7). El *grid* no muestra los resultados obtenidos, sino los factores dominantes en el enfoque de un líder para obtener resultados. Aun cuando existen 81 posiciones, Blake y Mouton se centran en las cinco siguientes: liderazgo empobrecido, liderazgo club de campo, liderazgo a mitad de camino, liderazgo autoritario (o de tarea) y liderazgo de equipo (o democrático).

El estilo gerencial (1,1), en el extremo inferior izquierdo de la rejilla, asume un «liderazgo empobrecido», con escaso interés por las personas y por los resultados. En ocasiones, este estilo se conoce como liderazgo *laissez-faire*, porque el líder no ejerce el rol de líder. El estilo gerencial (1,9) representa el «liderazgo club de campo», ya que el líder se centra en dar apoyo y ser considerado con los empleados, pero muestra poco interés por los resultados. En oposición, el estilo gerencial (9,1) simboliza el «liderazgo autoritario o de tarea», donde el líder tiene un gran interés por la eficiencia en los resultados y un escaso interés por el desarrollo y bienestar de los empleados. El estilo (5,5) encarna el «liderazgo a mitad de camino», con una eficiencia adecuada en los resultados y un bienestar satisfactorio de los empleados. El estilo gerencial (9,9), llamado «liderazgo de equipo o democrático», muestra un gran interés por los resultados, así como por el bienestar y la satisfacción de los empleados.

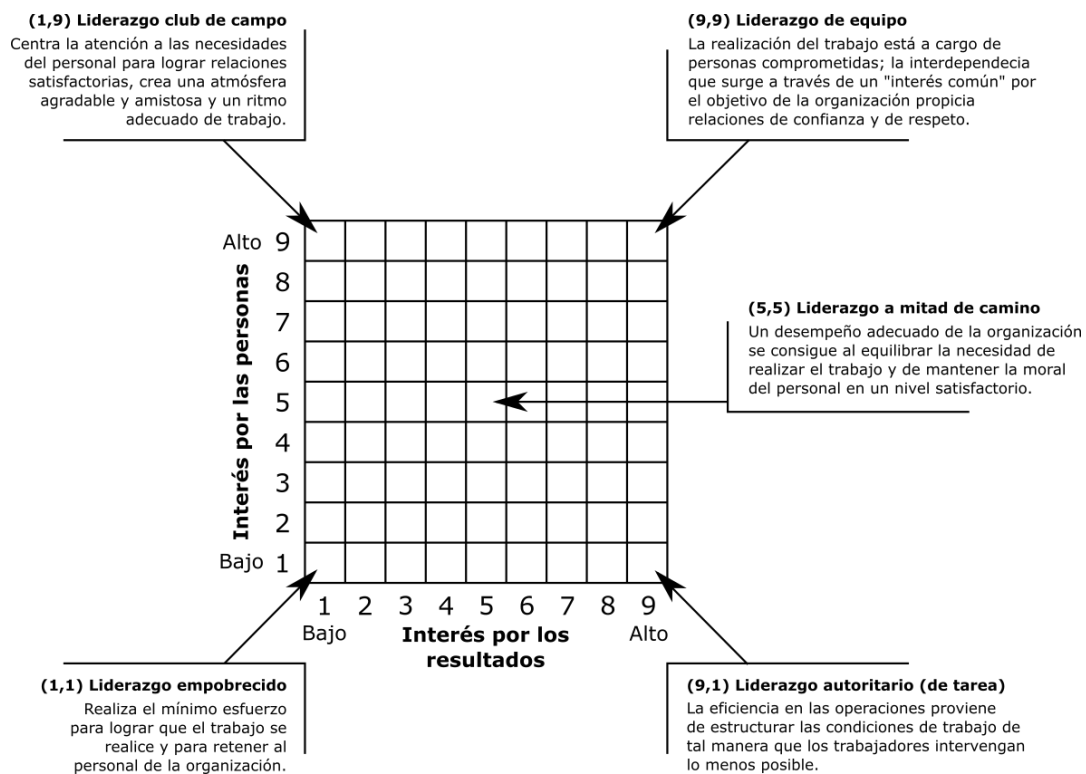


Figura 7: La rejilla del liderazgo (Blake y Mouton, 1964)

Un líder con un interés alto por los resultados (o la producción) y bajo por las personas (9,1), por lo general, mejora la productividad, al menos a corto plazo. Sin embargo, los líderes que alcanzan altas valoraciones en el interés por la persona y bajas en el interés por los resultados (1,9) suelen contar con seguidores más satisfechos, menos absentismo y una baja tasa de rotación entre los empleados. La perspectiva ampliamente aceptada en la actualidad es que los líderes efectivos pueden reunir simultáneamente un alto interés por las personas y un alto interés por los resultados. Mostrar interés por las personas es beneficioso en la medida en que favorece el buen estado de ánimo del equipo y bajos niveles de rotación y absentismo. De manera simultánea, un alto interés por los resultados promueve niveles elevados de eficiencia y desempeño. Blake y Mouton respaldan el estilo de liderazgo (9,9) como una teoría universal. Sus detractores sugieren que distintos estilos de liderazgo son más efectivos en diferentes situaciones.

4. MODELOS DE CONTINGENCIAS

Los enfoques del comportamiento establecen que para ser eficaces, los líderes necesitan llevar a cabo ciertas conductas sin importar el contexto ni las demandas específicas de la situación. Las teorías contingentes plantean que la efectividad de un estilo de liderazgo depende de los seguidores y de la situación. Especifican no únicamente qué comportamientos del líder son cruciales, sino también qué aspectos de la situación son los más importantes, y cómo el comportamiento del líder y las demandas de la situación interactúan entre sí. Ello pone en tela de juicio la idea de que existe un estilo de liderazgo óptimo. Los enfoques contingentes que han logrado mayor reconocimiento son el modelo del compañero menos preferido, el modelo situacional (o de ciclo de

vida), el modelo del camino-meta, el modelo de participación del líder, el modelo de intercambio líder-miembro y los sustitutos del liderazgo.

4.1. Modelo del compañero menos preferido

Uno de los modelos de contingencia que ha sido objeto de más investigación es el elaborado por Fred E. Fiedler (1965). Su hipótesis básica es que a los gerentes les resulta difícil alterar los estilos de liderazgo que les llevaron al éxito, pues la mayoría no son muy flexibles y su intento por cambiar de estilo de liderazgo para encajar en otras situaciones es deficiente o inútil (Fiedler, 1967). En consecuencia, y dado que no hay un estilo adecuado para todas las situaciones, una actuación efectiva del grupo sólo se puede lograr a) si se encuentra un gerente con un estilo de liderazgo que encaje en la situación o b) si se cambia la situación para que se acople al estilo de liderazgo del gerente. La idea fundamental es sencilla: conjuntar el estilo de liderazgo con la situación más favorable para el éxito. El ajuste correcto se obtiene al diagnosticar el estilo del líder y las características de la situación.

Estilo de liderazgo. El elemento diferencial del modelo de Fiedler es la herramienta usada para medir la personalidad del líder: un cuestionario conocido como «compañero de trabajo menos preferido (CMP)». El CMP tiene una serie de 16 adjetivos bipolares en una escala de 8 puntos (figura 8), como agradable-desagradable, interesante-aburrido o abierto-reservado. Los números más altos en las escalas están relacionados con una evaluación positiva del compañero de trabajo menos preferido. Fiedler suponía que estas descripciones realmente dicen más acerca del líder que del compañero de trabajo menos preferido. Creía que es probable que el compañero de trabajo menos preferido por todos sea igual de «desagradable» y que las diferencias en las descripciones en realidad reflejan las diferencias en los rasgos de personalidad entre los líderes que responden a la escala CMP. Según los resultados de Fiedler (1971), el líder que describe al compañero de trabajo menos preferido de manera relativamente favorable – puntuación alta en la escala CMP– tiende a ser tolerante, a orientarse hacia las relaciones personales y a sentir la necesidad de aprobación por parte de sus compañeros. Pero un líder que describe al compañero de trabajo menos preferido de manera desfavorable –puntuación baja en la escala CMP– tiende a ser relativamente independiente de los demás, a rechazar a una persona que no pudiera terminar la tarea asignada y se interesa menos por los aspectos de las relaciones humanas del trabajo y más por el logro de la tarea. Los estilos de liderazgo se parecen a los estilos desarrollados por los modelos conductistas. Por tanto, los líderes con una puntuación alta en la escala CMP están orientados a las relaciones y los que tienen una puntuación baja están orientados a las tareas.

Así pues, los gerentes con calificaciones altas en CMP buscan relaciones personales estrechas con sus compañeros de trabajo y considerarán que estos vínculos son importantes para su efectividad general. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, por otra parte, quieren ante todo que se realice el trabajo. Las reacciones de los empleados a su estilo de liderazgo tienen menos importancia que la necesidad de alcanzar las cuotas de producción fijadas. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, que piensan que necesitan un estilo duro para mantener la producción, no dudarán en usarlo. Fiedler también reconoce que un pequeño grupo de personas se mueve entre estos dos extremos, sin rasgo alguno de personalidad perfectamente definido.

Piense en la persona con la que usted podría trabajar peor. Puede tratarse de alguien con quien trabaje ahora o haya conocido con anterioridad. No tiene por qué ser la persona que a usted le gusta menos, pero tiene que ser la persona con la que usted tendría mayor dificultad en hacer un trabajo. Describa a esta persona como a usted le parezca.

Agradable	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Desagradable
Amistosa	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Poco amistosa
Que rechaza	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Que acepta
Que ayuda	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Frustrante
Nada entusiasta	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Entusiasta
Tensa	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Relajada
Distante	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Cercana
Fría	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Acogedora
Cooperativa	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	No cooperativa
Que apoya	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Hostil
Aburrida	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Interesante
Problemática	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Armoniosa
Segura sí misma	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Dubitativa
Eficiente	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Ineficiente
Deprimente	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Animada
Abierta	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>	Reservada

Figura 8: Escala CMP de Fiedler

Situación del liderazgo. Puede analizarse a partir de tres factores: las relaciones entre líder y seguidores, la estructura de la tarea y el poder de la posición del líder. Los tres pueden describirse como positivos o negativos para el líder.

1. Las relaciones entre el líder y los seguidores se refieren al contexto del grupo y a la actitud de los seguidores hacia el líder y su correspondiente aceptación.

- Cuando confían en él y lo respetan, las relaciones con el líder pueden considerarse buenas; en caso contrario, malas.
2. La estructura de la tarea indica el grado en que las tareas que realiza el grupo están definidas, incluyen procedimientos específicos para llevarlas a cabo y tienen objetivos claros y explícitos. Las tareas bien definidas y sistemáticas, como las de los operarios de la línea de montaje, están muy estructuradas. Las actividades creativas, como las de investigación y desarrollo, están poco estructuradas.
 3. El poder de la posición del líder es la capacidad que tiene el líder de recompensar a los seguidores por su comportamiento. Algunos puestos, como la presidencia de una empresa, entrañan gran cantidad de poder. Así pues, un poder de la posición del líder elevado facilita su influencia en otros, mientras los puestos de bajo nivel en la jerarquía tienen asociado poco poder.

El modelo especifica ocho combinaciones posibles de estas tres variables en las que un líder podría encontrarse: las relaciones entre el líder y los seguidores pueden ser buenas o malas, las tareas pueden estar estructuradas o no estarlo y el poder de la posición del líder puede ser fuerte o débil. Además, clasifica estas ocho situaciones como muy favorables, moderadamente favorables o muy desfavorables para el líder. Como muestra la figura 8, la situación 1 es la más favorable para el líder porque la relación con los seguidores es buena, la tarea está muy estructurada y el poder de la posición es fuerte. La situación 9 es la más desfavorable porque las relaciones con los seguidores son malas, la tarea está poco estructurada y el poder de la posición es débil.

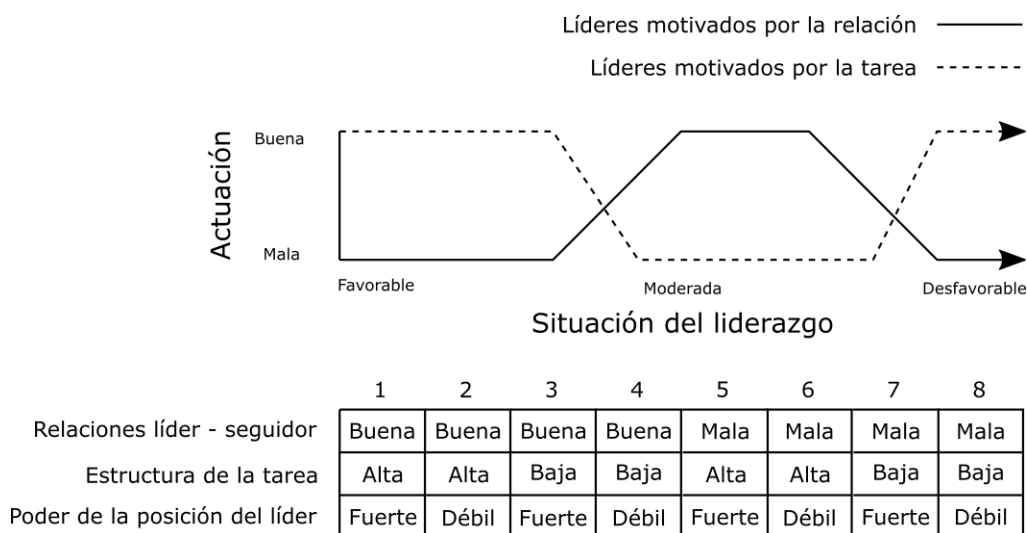


Figura 9: Variación del liderazgo con la situación (Fiedler, 1965)

Contingencias. Con estas ocho categorías de las situaciones del liderazgo y el tipo de líderes, Fiedler revisó más de 800 estudios para ver qué tipo de líder era más eficaz en cada situación. Encontró que los líderes con calificaciones bajas en CMP –aquellos orientados hacia las tareas o autoritarios– eran más efectivos en situaciones extremas: situaciones favorables o desfavorables. Los líderes con calificaciones altas en CMP –orientados hacia las relaciones– eran más efectivos en situaciones favorables de moderadas a bastante bajas.

El líder orientado a las tareas destaca en la situación favorable porque tiene poder (octantes 1-3), todos se llevan bien y la tarea es clara. Lo único que necesita es asumir las funciones del puesto y guiar a los seguidores. Si la situación es muy desfavorable (octante 8), requerirá igualmente mucha dirección en la tarea. Un líder fuerte define la estructura y puede ejercer su autoridad sobre los seguidores. Como las relaciones con ellos no son buenas, una firme orientación a la tarea no disminuirá la popularidad del líder. El líder orientado a las relaciones tiene más éxito en situaciones moderadamente favorables (octantes 4-5, tal vez 6-7), porque las relaciones humanas son importantes para un desempeño satisfactorio del grupo. En tales casos el líder gozará de bastante simpatía, tendrá poder y supervisará las tareas que entrañen ambigüedad. Si posee habilidades interpersonales podrá crear un clima grupal positivo, que mejorará las relaciones, aclarará la estructura de las tareas y afianzará el poder de posición.

LECTURA 4: APLICACIÓN DEL MODELO DE FIEDLER

Según Fiedler, cada tipo de líder es eficaz en ciertas situaciones. Consideremos los siguientes casos:

Administradora de oficina. Esta persona tiene ocho subordinados que sienten agrado por ella. Entre sus funciones debe estructurar el puesto asignando el trabajo y establecer las metas para los resultados requeridos; también es responsable de revisar el trabajo de los subordinados y de ser la portavoz principal y evaluadora de los empleados al momento de la revisión de méritos.

Ingeniero de proyectos. Este individuo fue nombrado líder de un grupo de estudio de un proyecto de cinco personas. Ninguno de los miembros asignados quiere estar realmente ahí y tienen otros trabajos con mayor presión. Como líder designado, el ingeniero de proyecto no recibió en realidad ningún poder; por lo general nadie atiende sus solicitudes a juntas y cuando logra reunir a los miembros se comportan muy hostiles, negativos y descorteses.

Enfermera registrada (supervisor). Esta persona es bien recibida por sus subordinados, pero los médicos controlan casi por completo el trabajo. No le permiten que realice lo que considera que son actividades de enfermería, por lo que libra una batalla constante con ellos para que dejen de interferir y le permitan hacer su trabajo.

En la figura 9 se clasifican estos tres individuos con base en lo que sabemos acerca de la situación en la que son líderes. La administradora de oficina está en la situación 1, en la que es bien recibida, tiene una tarea estructurada y tiene poder de posición. El ingeniero de proyecto está en la situación 8, con malas relaciones líder-miembros, baja estructura de tareas y un poder de posición débil. La enfermera registrada está en la situación 4, ella es bien recibida pero los médicos no le dan ningún poder de posición ni oportunidades de estructurar las tareas. La situación es más favorable para el líder de la situación 1 que para el líder de la situación 8.

Cuando la situación es muy favorable o muy desfavorable, un enfoque orientado a las tareas generalmente produce el desempeño deseado. La administradora de oficina que es bien recibida, que tiene poder y que tiene claramente identificadas las metas de desempeño opera en una situación muy favorable. El ingeniero de proyecto que enfrenta un grupo de subordinados desconfiados y hostiles, y que tiene poco poder y vagas responsabilidades de tareas, necesita orientarse a las tareas en esta situación muy desfavorable.

Fuente: Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M.; Donnelly, J. H. y Konopaske, R. (2009): *Organizations. Behavior, Structure, and Processes (13th Edition)*, McGraw-Hill, Nueva York.

De acuerdo con Fiedler (1967), un líder debe considerar dos circunstancias. En primer lugar, debe saber si tiene un estilo orientado a las relaciones o a las tareas; el líder tiene una puntuación muy estable en la escala CMP. En segundo lugar, debe diagnosticar la situación del liderazgo y determinar si las relaciones con los seguidores, la estructura de la tarea y el poder de la posición son favorables o desfavorables. Cuando se adapta la situación al estilo del líder, se obtienen rendimientos superiores (Fiedler, 1965). Por el contrario, usar el estilo incorrecto para una situación dada puede ocasionar problemas.

La teoría de Fiedler se basa en la premisa de que el estilo de liderazgo de una persona es innato (por tanto, fijo). En otras palabras, un líder orientado a las relaciones, siempre lo

será. Lo mismo ocurre con el que está orientado a las tareas. Por tanto, sólo puede cambiarse la situación; los líderes deben aprender a manipular la situación o influir en ella para generar la correspondencia entre su estilo de liderazgo y el control de la situación (Fiedler, 1967). En la figura 10 se presentan algunas sugerencias para cambiar factores situacionales concretos.

Modificar las relaciones entre el líder y los miembros 1. Emplear más (o menos) tiempo informal (almuerzo, actividades recreativas, etc.) con sus subordinados. 2. Solicitar a personas específicas para trabajar en su grupo. 3. Ofrecerse como voluntario para dirigir a subordinados difíciles o problemáticos. 4. Sugerir o afectar transferencias de subordinados específicos dentro o fuera de su unidad. 5. Subir la moral mediante el logro de resultados positivos (bonos, tiempo libre, etc.) para los subordinados.
Modificar la estructura de las tareas Si desea trabajar con tareas menos estructuradas: 1. Solicite a su jefe, cuando sea posible, que le asigne problemas nuevos o inusuales y que le permita descifrar cómo resolverlos. 2. Lleve los problemas y tareas a los miembros de su grupo e invíteles a trabajar con usted en las fases de planificación y toma de decisiones de las tareas. Si desea trabajar con tareas más estructuradas: 1. Solicite a su superior que le proporcione, siempre que sea posible, las tareas que sean más estructuradas o que le dé instrucciones más detalladas. 2. Divida el trabajo en tareas más pequeñas que puedan ser más altamente estructuradas.
Modificar el poder de la posición Para aumentar el poder del puesto: 1. Muestre a sus subordinados quién es el jefe al ejercer por completo los poderes que la organización le proporcione. 2. Asegúrese de que usted canaliza la información que recibe su grupo. Para disminuir su poder del puesto: 1. Pida a los miembros de su grupo que participen en funciones de planificación y control. 2. Permita que sus asistentes ejerzan relativamente más poder.

Figura 10: Acciones de liderazgo para modificar las situaciones (Gibson et al., 2009)

Existe considerable evidencia que apoya el modelo de Fiedler (Peters et al., 1985). Sin embargo, posiblemente se necesiten variables adicionales para completar el modelo; por ejemplo, la motivación de los empleados o los valores y las experiencias de los líderes y los miembros del grupo. Por otra parte, es poco realista que una persona no pueda cambiar su estilo de liderazgo para ajustarse a la situación. Con frecuencia, los líderes efectivos pueden (y lo hacen) cambiar sus estilos para hacer frente a las necesidades o a una situación en particular. Finalmente, las variables de contingencia son complejas y difíciles de evaluar por los profesionales. En la práctica, no es fácil determinar las relaciones líder-seguidores, hasta qué punto está estructurada la tarea y cuál es el poder de la posición del líder.

4.2. Modelo situacional

El modelo del liderazgo situacional (o del ciclo de vida), desarrollado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard, es uno de los más utilizados. Este modelo establece que los tipos adecuados de liderazgo son dependientes de alguna otra variable, en este caso de los seguidores y, en concreto, su preparación para comprometerse con las tareas. Por tanto, esta teoría se enfoca en la preparación de los seguidores.

El comportamiento del líder puede estar orientado a las relaciones o a las tareas. La conducta de tarea indica el grado en que un líder expresa en forma detallada a sus seguidores qué hacer, dónde, cuándo y cómo llevar a cabo la tarea. Los líderes que utilizan instrucciones precisas y controles estrictos están comprometidos con una supervisión férrea de sus seguidores. La conducta de relación señala el grado en que un líder escucha, proporciona apoyo, brinda estímulo y hace que los seguidores participen en el proceso de toma de decisiones. En suma, el modelo de liderazgo del ciclo de vida emplea las mismas dos dimensiones del estilo de liderazgo de Fiedler. Sin embargo, Hersey y Blanchard (1974) dan un paso más allá al considerar cada dimensión como alta o baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos (figura 11). La curva que atraviesa los cuatro cuadrantes delimita el estilo de liderazgo apropiado:

- Decir (alta tarea-baja relación). El líder proporciona explicaciones claras y específicas a los seguidores. O sea, define los papeles de cada trabajador y les dice qué, cómo, cuándo y dónde realizar las tareas.
- Persuadir (alta tarea-alta relación). El líder proporciona instrucciones estructuradas a la par que les da la oportunidad a los seguidores de aclarar detalles. Además trata de convencer a los seguidores de que la decisión es la adecuada.
- Participar (baja tarea-alta relación). El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones. El papel principal del líder es facilitar la participación.
- Delegar (baja tarea-baja relación). El líder proporciona mínima dirección y escaso apoyo a los trabajadores.

La preparación de los seguidores se define como la capacidad y la disposición favorable para completar una tarea. La capacidad incluye las aptitudes y conocimientos para llevar a cabo la tarea. La disposición es una combinación de confianza, compromiso y motivación, es decir, refleja hasta qué punto el seguidor pretende hacer bien su trabajo. Hersey y Blanchard (1974) definen cuatro etapas en la preparación del seguidor.

- R1. Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir las responsabilidades por hacer algo: no son competentes ni fiables.
- R2. Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias: están motivadas, pero carecen de las aptitudes y conocimientos apropiados.
- R3. Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder demanda.
- R4. Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les solicita.

El modelo sugiere que hay que acoplar el comportamiento del líder con la preparación del seguidor. La figura 11 integra los diversos componentes del modelo situacional. Conforme los seguidores llegan a altos niveles de preparación, el líder no sólo disminuye el control sobre las tareas, sino que también disminuye el comportamiento de relación. Para el nivel más bajo de preparación (seguidores incapaces y no dispuestos), el liderazgo más apropiado es el estilo «decir» (decidir, ordenar, informar o imponer): el líder debe supervisar a la gente. En el siguiente nivel de preparación (seguidores incapaces y dispuestos), el modelo sugiere que el líder debe utilizar el estilo «persuadir», es decir, explicar las decisiones y dar oportunidad a los empleados de hacer preguntas. En el siguiente nivel, (seguidores capaces y no dispuestos), el líder debe utilizar el estilo «participar» a fin de aumentar la motivación, lo que significa compartir ideas y discutir los problemas con los empleados. En el nivel más alto (seguidores

capaces y dispuestos), el líder debe limitarse a «delegar»: los seguidores cumplirán con su trabajo sin la intervención del líder.

El modelo del ciclo de vida es relativamente fácil de entender y sus recomendaciones son directas. En la práctica, se debe comprobar de manera constante el nivel de preparación de los seguidores para que el líder determine la combinación de conductas de tarea y de relación más apropiada para cada situación. Por tanto, el líder conforme desarrolla un equipo y ayuda a sus integrantes a aprender a manejarse por sí mismos, debe modificar el estilo de liderazgo para adaptarlo a la situación cambiante.

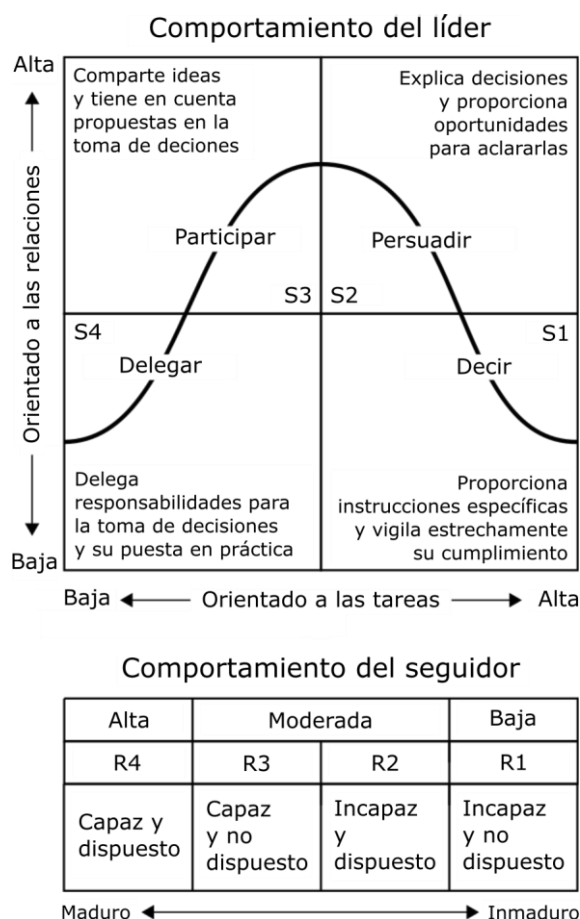


Figura 11: Modelo del ciclo de vida (Hersey y Blanchard, 1974)

Al margen de estas características positivas, la aplicación del modelo tiene algunas dificultades evidentes. El instrumento de autoevaluación usado para medir el estilo de liderazgo y la preparación de los seguidores es impreciso, por lo que debe usarse con cautela (Lueder, 1985). Los niveles de preparación de los seguidores no se encuentran en combinaciones simplemente altas o bajas. A menudo, los seguidores califican en la parte media de la escala tanto en capacidad como en disposición. Asimismo, el modelo requiere que los líderes evalúen de forma precisa las dos características de los seguidores. Esto no es fácil de lograr, en especial cuando se intenta determinar su disposición para desempeñar tareas especiales. Sin embargo, es probable que la deficiencia crítica del modelo radique en que sólo considera la preparación de los seguidores como característica del entorno de la tarea. Ignora otras posibles características del contexto, como la cantidad y el tipo de interacción con otros individuos o unidades de la organización, la cultura del grupo o de la organización, la

historia de los acontecimientos pasados, etc. Si bien la preparación del seguidor es un asunto importante que cualquier líder debe considerar, no determina por sí misma ni la forma en la cual deberían comportarse los líderes ni el éxito o fracaso de los esfuerzos. El modelo no hace distinciones entre los diferentes niveles organizativos, diferentes industrias o diferentes culturas. También ignora el denominado efecto Pigmalión. Las teorías no sólo influyen en nuestra manera de percibir la realidad, sino que se convierten en profecías que se cumplen a sí mismas. De esta forma, si los líderes están convencidos de que sus seguidores son capaces y están dispuestos a cumplir con sus obligaciones, tenderán a delegar, lo cual, a su vez, intensifica la disposición y capacidad de estos. Desafortunadamente, el efecto Golem también es válido: los líderes con poca fe en la preparación de sus seguidores pocas veces se decepcionan.

4.3. Modelo del camino-meta

En la actualidad, uno de los enfoques más respetados para comprender el liderazgo es la teoría del camino-meta. Desarrollada por House (1971), a partir del trabajo pionero de Evans (1970), considera que el líder primeramente debe determinar las recompensas valoradas por los seguidores (la meta) y, posteriormente, ayudarles a encontrar la mejor manera de alcanzarlas (el camino). A lo largo del camino, el líder ayudará a identificar y eliminar los obstáculos y contratiempos. También brindará apoyo emocional.

El modelo describe cómo las percepciones de los seguidores reciben influencia de las relaciones contingentes entre los cuatro estilos de liderazgo, las características de los seguidores y los factores del entorno (figura 12). Según este modelo, el comportamiento del líder es eficaz cuando los empleados lo aceptan y lo contemplan como una fuente de satisfacción. En general, la teoría sostiene que las funciones del líder son: a) facilitar el tránsito del camino hacia la meta proporcionando formación y dirección, b) reducir las barreras frustrantes para el logro de la meta y c) incrementar las oportunidades de satisfacción personal mediante el aumento de recompensas a los empleados que logran la meta de desempeño. La tarea principal del líder es ayudar a que los empleados se mantengan en el camino correcto hacia el logro de metas difíciles y recompensas valiosas. Los líderes pueden manifestar dos o más estilos de liderazgo. Ello contrasta con Fiedler, quien propone un estilo dominante. Los cuatro estilos considerados son los siguientes (House, 1971):

- Liderazgo directivo. El líder proporciona líneas maestras específicas a los seguidores sobre cómo deben realizar sus tareas. Guía a los empleados respecto a lo que deben hacer y cómo hacerlo, programa el trabajo a realizar y mantiene normas de rendimiento.
- Liderazgo de apoyo (alentador). El líder debe mostrar interés por el bienestar y las necesidades de los seguidores, es amistoso y accesible y los trata como iguales.
- Liderazgo participativo. El líder debe solicitar ideas y sugerencias a los seguidores e invitarles a que participen en las decisiones que les afectan directamente. Consulta a los seguidores y considera seriamente sus ideas antes de tomar una decisión.
- Liderazgo orientado al logro. Un líder debe fijar metas, resaltar las mejoras en el rendimiento del trabajo y fomentar los altos niveles de consecución de metas. Establece metas desafiantes y espera que los seguidores se desempeñen al más alto nivel.

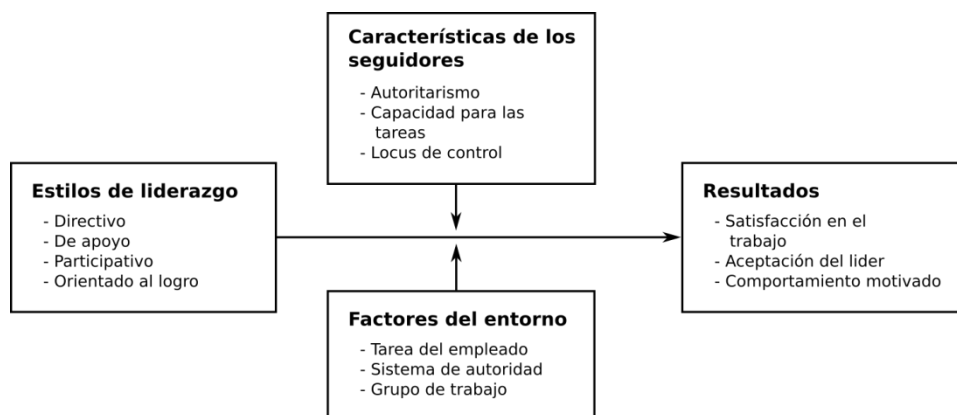


Figura 12: Representación del modelo camino-meta

Como muestra la figura 11, el modelo camino-meta propone dos tipos de variables situacionales o de contingencia que moderan la relación comportamiento-resultados: el entorno que está fuera del control del seguidor y las características personales de los seguidores. En suma, el modelo del camino-meta establece que los líderes deben evaluar, en primer lugar, la situación (características de los seguidores y factores del entorno) y, a continuación, seleccionar una conducta de liderazgo adecuada para las exigencias situacionales.

Así pues, el estilo de liderazgo que prefieren los empleados, en opinión de House, estará determinado, en parte, por sus características personales. Hay tres características esenciales del seguidor: a) capacidad para la tarea, b) locus de control y c) autoritarismo. La capacidad para la tarea es la creencia del empleado acerca de sus propias habilidades para llevar a cabo la tarea. El locus de control es el grado en el cual los empleados creen que controlan el cumplimiento de las metas. El autoritarismo es el grado en el cual los empleados respetan a otros y quieren que se les señale qué hacer y cómo llevar a cabo su trabajo.

La evaluación que hagan los empleados de su propia capacidad para realizar la tarea influirá en el estilo de liderazgo que prefieren. Quienes se sientan muy capaces para llevar a cabo las actividades quizás rechacen un estilo muy directivo (que supervisa demasiado), ya que considera sus directrices contraproducentes, en lugar de útiles. Por otra parte, los empleados que sienten que tienen menos capacidades quizás prefieran a un líder orientado al logro o un líder directivo, que les permita realizar sus tareas debidamente y lograr recompensas. Los empleados con locus de control requieren, a su vez, un liderazgo orientado al logro (figura 13).

<i>Características situacionales</i>	<i>Estilos de liderazgo</i>			
	<i>Directivo</i>	<i>De apoyo</i>	<i>Orientado al logro</i>	<i>Participativo</i>
<i>Tarea</i>				
Estructurada	No	Sí	Sí	Sí
No estructurada	Sí	No	Sí	No
Objetivos claros	No	Sí	No	Sí
Objetivos ambiguos	Sí	No	Sí	No
<i>Seguidores</i>				
Capacitado en las actividades	No	Sí	Si	Sí
No capacitado en las actividades	Sí	No	Sí	No
Fuerte necesidad del logro	No	No	Sí	No
Fuertes necesidades sociales	No	Si	No	Sí
<i>Autoridad formal</i>				
Amplia	No	Sí	Sí	Sí
Limitada	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Grupo de trabajo</i>				
Fuerte red social	Sí	No	Sí	Sí
Experiencia en colaboración	No	No	No	Sí
<i>Cultura organizativa</i>				
Apoya la participación	No	No	No	Sí
Orientada al logro	No	No	Sí	No

Figura 13: Estilos de liderazgo efectivo en diferentes situaciones (Gordon, 1993)

Los factores del entorno también afectan los estilos de liderazgo que prefieren los seguidores. Uno de estos factores es la estructura de la tarea. Por ejemplo, un estilo directivo quizá resulte redundante o incluso contraproducente en el caso de una tarea muy estructurada. En cambio, si la tarea está poco estructurada, el liderazgo directivo puede mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados al dar instrucciones y aclarar la tarea para que puedan realizarla sin problemas y, así, recibir las recompensas. Si los objetivos de la tarea son claros, se recurre a un liderazgo de apoyo o a uno participativo. Si son ambiguos un liderazgo orientado al logro ayuda a establecer objetivos más elevados. De este modo, se explicita el camino que lleva a las recompensas. Otro factor es el sistema de autoridad formal de la organización para determinar qué acciones reciben aprobación (por ejemplo, no salirse del presupuesto) y cuáles desaprobación (salirse del presupuesto). En el caso de poseer una autoridad amplia el estilo directivo resulta siempre contraproducente. Un tercer factor del entorno es el grupo de trabajo. Por ejemplo, los grupos que tienen una amplia experiencia en tareas colaborativas se suelen beneficiar de un estilo participativo. Por regla general, el estilo del líder motivará a los empleados en la medida que les compense por aquello que consideran deficiencias de la tarea, el sistema de autoridad o el grupo de trabajo.

El modelo del camino-meta conlleva varias limitaciones conceptuales. El modelo se centra en la motivación del seguidor como el proceso que explica los efectos del liderazgo e ignora otros procesos explicativos, como la influencia del líder en la organización, en la cantidad de recursos asignados y en los niveles de habilidades. Se ha sugerido que el modelo recibiría un mayor grado de apoyo empírico si algunas propuestas claves fueran expuestas en conductas definidas de forma más precisa, ratificando los roles del trabajo, por ejemplo, en oposición al concepto más amplio de la estructura de la tarea (Muchinsky, 2006).

4.4. Modelo de participación del líder

Victor Vroom y Phillip Yetton (1973) desarrollaron un modelo que relaciona el comportamiento del líder y la participación en la toma de decisiones (ampliado por Vroom y Jago, 1988). Es un modelo normativo, ya que proporciona una secuencia de reglas (normas) que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación de los seguidores en la toma de decisiones de acuerdo con diferentes situaciones. El modelo se estructuró como un árbol de decisiones que incorpora siete contingencias alrededor de la tarea (cuya relevancia puede identificarse mediante elecciones sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativos. En un trabajo posterior Vroom y Jago (1988) ampliaron las variables de contingencia a doce. También desarrollan un programa de ordenador que elimina toda la complejidad del modelo. Posteriormente Vroom (2000) sustituyó la figura del árbol por una matriz. En el desarrollo de su modelo, Vroom y sus colegas establecieron las siguientes suposiciones (Gibson *et al.*, 2009):

- El modelo debe tener valor para los gerentes cuando necesiten elegir el estilo de liderazgo que deben utilizar en cada situación.
- No existe un estilo de liderazgo único aplicable a todas las situaciones.
- El enfoque principal del modelo recae en el problema que se pretende resolver y en la situación en la que éste ocurre.
- El estilo de liderazgo que se emplea en una situación no debe restringir los estilos que se utilicen en otros escenarios.
- Existen varios procesos sociales que influyen en qué tanto participan los trabajadores en la solución de los problemas.

El líder puede utilizar cinco estilos de decisión, que varían en cuanto a los niveles de delegación de autoridad para la toma de decisiones y de participación de los empleados (Vroom, 2000):

1. *Decidir*: El líder toma la decisión solo y a continuación la anuncia o la «vende» al grupo. Puede obtener del grupo o de otros la información que juzgue relevante para el problema
2. *Consultar a los individuos*: El líder plantea el problema a cada uno de los miembros del grupo de manera individual (sin reunirlos como grupo), para recibir sus ideas y sugerencias. Posteriormente toma la decisión. El papel que desempeñan los trabajadores en la toma de decisiones es el de proporcionar la información necesaria, no generar o evaluar soluciones.
3. *Consultar al grupo*. El líder plantea el problema a los miembros del grupo en una reunión, escucha sus sugerencias y luego adopta una decisión.
4. *Facilitar*: El líder plantea el problema al grupo en una reunión. Actúa como facilitador: define el problema y los límites dentro de los que se tomará la decisión. No trata de influir en el equipo para que adopte su decisión, no quiere que a sus ideas se les de más peso por razón del rol que ocupa. El líder está dispuesto a aceptar cualquier solución que tenga el apoyo de todo el equipo.
5. *Delegar*: El líder permite al grupo llegar a una decisión sin exceder los límites establecidos. El grupo identifica y diagnostica el problema, desarrolla procedimientos alternativos y elige una o más de las soluciones. Aunque el líder no interviene directamente en las discusiones, a menos que se lo pidan, su función es importante tras bambalinas, pues ofrece el estímulo y los recursos necesarios.

El modelo considera siete variables de contingencia que el líder evalúa para determinar el estilo de liderazgo que debe utilizar. La figura 14 recoge los factores contingentes utilizados para analizar el problema y responde a las preguntas que se le formulan.

Importancia de la decisión	Importancia de la decisión para el éxito del proyecto o de la organización.
Importancia del compromiso	Importancia del compromiso de los miembros del grupo con la decisión.
Experiencia del líder	Conocimiento o pericia del líder en relación con el problema.
Probabilidad del compromiso del grupo	Probabilidad de que el grupo pueda comprometerse con la decisión que el líder pueda tomar por su cuenta.
Apoyo del grupo para lograr los objetivos	Grado hasta el cual el grupo apoya los objetivos de la organización como parte de ese problema.
Experiencia del grupo	Conocimiento o pericia del grupo en relación con el problema.
Competencia del grupo	Habilidad de los miembros del grupo para trabajar juntos en la solución del problema.

Figura 14: Factores contingentes para el análisis de los problemas (Vroom, 2000)

La matriz de soluciones (figura 15) representa las características principales del modelo de liderazgo. Esta matriz comienza a la izquierda, donde se evalúa la importancia de la decisión: mucha (M) o poca (P). Los encabezados de las columnas muestran los factores contingentes que pueden estar presentes o ausentes. Se avanza a lo largo de la matriz al seleccionar mucho (M) o poco (P) para cada factor contingente pertinente. Después de que se determine la importancia de la decisión, evalúa la importancia del compromiso (mucho o poco) para implantar la decisión. Al proceder a lo ancho de la matriz, hay que anotar un valor (M o P) sólo para aquellos factores contingentes que piden un dictamen. Finalmente, se llega a uno de los posibles 14 estados finales. Para cada uno de ellos, el modelo establece cuál de los cinco estilos de decisión es el más apropiado.

La utilidad del modelo se basa en varios supuestos: a) los gerentes pueden clasificar correctamente los problemas de acuerdo con los criterios señalados; b) los gerentes pueden y están dispuestos a adaptar su estilo de liderazgo para acomodarse a las condiciones contingentes que enfrentan en cada gran decisión y c) los empleados aceptarán la legitimidad del uso de diferentes estilos de decisión para diferentes problemas.

Instrucciones: La matriz funciona como un embudo. Se comienza en la izquierda teniendo en mente un problema concreto de decisión. Los encabezados de las columnas indican factores situacionales que pueden estar o no presentes en el problema. Se avanza seleccionando Mucho o Poco (M o P) en cada factor situacional relevante. Se baja por el embudo y se juzgan sólo los factores situacionales que requieran un juicio, hasta llegar al proceso recomendado.

	¿Importancia de la decisión?	¿Importancia del compromiso del grupo?	¿Experiencia del líder?	¿Probabilidad del compromiso del grupo?	¿Apoyo del grupo?	¿Experiencia del grupo?	¿Competencia del grupo?	
P L A N T E A M I E N T O D E L P R O B L E M A	M	M	M	M	—	—	—	Decidir
				P	M	M	M	Delegar
						P	—	Consultar (al grupo)
						—	—	
			P	M	M	M	M	Facilitar
						P	—	Consultar (a los individuos)
					P	—	—	
					P	M	M	Facilitar
						P	—	Consultar (al grupo)
						—	—	
		P	M	—	—	—	—	Decidir
			P	—	M	M	M	Facilitar
						P	—	Consultar (a los individuos)
						—	—	
	P	M	—	M	—	—	—	Decidir
				P	—	M	M	Delegar
		P	—	—	—	—	P	Facilitar
						—	—	Decidir

Figura 15: Modelo para determinar el estilo adecuado de toma de decisiones (Vroom, 2000)

El modelo tiene una serie de limitaciones (Hellriegel y Slocum, 2004). En primer lugar, la mayoría de los seguidores desea participar en las decisiones que afectan a su trabajo, independientemente de la recomendación que haga el modelo. Si los seguidores no participan en la decisión, es más probable que no se sientan comprometidos en la puesta en práctica. En segundo lugar, ciertas habilidades del líder juegan un papel clave en la determinación de la eficacia relativa del modelo. Por ejemplo, en situaciones que incluyen conflicto, sólo los líderes familiarizados en la solución de conflictos están en condiciones de usar los estilos participativos en la toma de decisiones sugeridos por el modelo. Un líder que no ha desarrollado estas habilidades puede obtener mejores resultados con un estilo más directivo, aun cuando este estilo sea diferente del estilo que el modelo propone. En tercer lugar, el modelo se basa en el supuesto de que las decisiones constituyen un episodio único, que se produce en un momento preciso. A

menudo, las decisiones pasan por varios ciclos y son parte de una solución a un problema mayor que el que se está tratando de resolver en ese momento. En cuarto lugar, el modelo fuerza a una persona a dar una respuesta definitiva, que debe ser sí o no. Ahora bien, las situaciones laborales no son tan fáciles de clasificar: en muchas situaciones un sí o un no resultan poco precisos. El modelo también ha sido criticado por ser demasiado complejo.

LECTURA 5: MODELO VROOM-JAGO DE TOMA DE DECISIONES

Cuando Madison Manufacturing obtuvo un ambicioso contrato de una gran empresa automotriz para producir un motor destinado a su automóvil deportivo insignia, Dave Robbins se sintió profundamente emocionado al ser elegido director del proyecto. Con este proyecto pronto mejoró la reputación de Madison Manufacturing y Robbins y su equipo de ingenieros se sintieron orgullosos de su trabajo. Pero su entusiasmo se esfumó al surgir serios problemas en el motor de los automóviles entregados a los clientes. De inmediato se tomaron medidas: se suspendieron las ventas del modelo, se detuvo la producción y se notificó a los propietarios que no los condujeran. Todos los interesados saben que se trata de un verdadero desastre. A menos que el problema se resuelva con prontitud, la empresa será objeto de prolongados litigios. Además, se frustrará para siempre la tan apreciada relación con una de las empresas automotrices más grandes del mundo.

El gerente de proyecto, Robbins, ha pasado semanas inspeccionando los motores retirados del mercado y la fábrica donde fueron instalados. Gracias a una investigación tan exhaustiva, tiene una buena idea de la causa del problema, pero sabe que algunos miembros de su equipo posiblemente estén más capacitados para resolverlo. Además, otros miembros del equipo también habían evaluado de forma rigurosa las operaciones y las plantas donde se fabricó el motor. Por todo ello, Robbins opta por reunir al equipo y discutir el problema antes de tomar una decisión definitiva. El grupo se reúne varias horas, discute el problema e intercambia puntos de vista, entre otras cosas, la información que recabó Robbins junto al equipo. Concluida la sesión, toma su decisión, que presentará en la junta de la mañana siguiente. Después se empezará a realizar las pruebas y a corregir el problema.

El modelo Vroom-Jago de la figura 15 indica que Robbins adoptó el estilo correcto. De izquierda a derecha de ella, las preguntas y las respuestas son las siguientes: ¿Es importante la decisión? Mucho, sin duda. El futuro de la compañía puede estar en juego. ¿Qué importancia tiene el compromiso de los miembros del grupo con la decisión? También mucha. Los miembros del equipo deben apoyar e implantar la solución propuesta por Robbins. ¿Cuál es el nivel de información y de experiencia de Robbins? Tal vez sea poco. Aunque pasó semanas investigando los motores retirados del mercado, otros miembros del equipo disponen de más información y experiencia que es preciso tener en cuenta. Si Robbins toma una decisión él sólo, ¿los miembros del equipo se sentirán comprometidos poco o mucho con ella? La respuesta a esta pregunta probablemente también sea poco. Aunque lo respetan, se sienten orgullosos de su trabajo y saben que Robbins no cuenta con toda la información. Ello nos lleva a la siguiente pregunta: ¿qué grado de apoyo a los objetivos de la organización se requiere de los miembros del equipo en esta decisión? Mucha, sin duda. Y esto origina la pregunta: ¿cuál es el nivel de conocimiento y de experiencia de los miembros del grupo en relación con el problema? La respuesta es poco. Y así se obtiene el estilo de decisión de Consultar (al grupo). Por tanto, Robbins utilizó el estilo que recomendaría el modelo Vroom-Jago.

Fuente: Vroom, V. H. (2000): "Leadership and the decision-making process", *Organizational Dynamics*, vol. 28, n. 4, pp. 82-94. Tomado de Daft, R. L. (2003): *Management (6th Edition)*, Thomson/South-Western, New York.

4.5. Modelo del intercambio líder-miembro (LMX)

Antes de la aparición del modelo del intercambio entre líder y miembros (LMX, *leader-member exchange*), se suponía que los líderes se comportaban de la misma manera con todos los seguidores. Si el estilo del líder era participativo, permitía que todos los seguidores participasen. Si el líder era autocrático, nadie podía participar. Sin embargo, el modelo LMX se centra en la diversidad de las relaciones entre líderes y seguidores, ya que asume que los líderes con independencia del estilo que utilizan tratan a sus

seguidores de manera diferente (Graen, 1976). Un líder puede ser muy considerado con un seguidor y muy formal y distante con otro. El enfoque del intercambio líder-miembro reside en la suposición de que la percepción que tiene el líder de los seguidores influye en su comportamiento que, a su vez, influye en el comportamiento del seguidor². Cada relación tiene una condición única y son las relaciones diádicas (uno a uno) las que determinan los comportamientos. Es más probable que se produzca una relación favorable cuando el líder perciba que el seguidor es una persona competente y fiable, con unos valores y actitudes parecidos a los suyos.

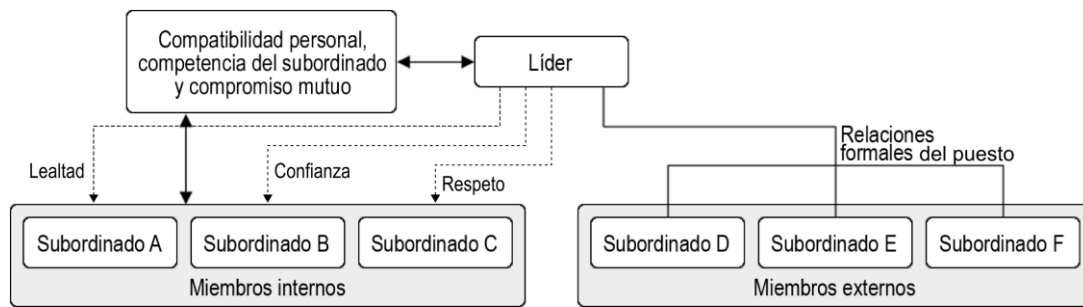


Figura 16: Modelo LMX

El enfoque del modelo del intercambio líder-miembro sugiere que los líderes clasifican a los seguidores en miembros internos (*ingroup*) y externos (*outgroup*) del grupo (figura 16). Estas categorías de pertenencia y no pertenencia al grupo están basadas en las relaciones de tarea y no en las de amistad (Graen, 1976). De lo contrario, podría haber implicaciones legales (como discriminación laboral) y/o interpersonales (como la aparición de favoritos). Los internos comparten un vínculo y un sistema de valores e interactúan con el líder. Los externos del grupo tienen unas relaciones con el líder que se limitan a las requeridas por la descripción formal del puesto. Por tanto, los miembros internos tienen mayor oportunidad de recibir asignaciones desafiantes y recompensas significativas. Estos miembros son más positivos acerca de la cultura organizativa y están más motivados, a veces mediante una toma de decisiones participativa, para aportar un mayor esfuerzo en el logro de los objetivos. Estos resultados favorables para los miembros del grupo interno no deben resultar sorprendentes dada la profecía de autocumplimiento. Los líderes invierten más recursos en aquellos que consideran que tendrá mejor desempeño. Y, puesto que creen que los miembros del grupo interno son los más competentes, los líderes los tratarán como si lo fueran y, sin quererlo, hacen que su propia profecía se cumpla (Eden, 1992). Un miembro externo del grupo no se considera como el tipo de persona con la que el líder prefiere trabajar y es probable que reciba menos asignaciones desafiantes y poco refuerzo positivo, por lo que se aburre en el trabajo y a menudo abandona la organización. Experimenta una relación de menor calidad con el líder. Para volverse miembros del grupo interno, los empleados a menudo incurren en conductas cuyo objetivo es adular al líder.

Los intercambios de alta calidad entre líderes y miembros se relacionan con diversos resultados favorables, como mejores evaluaciones de desempeño, promociones más frecuentes, mayor compromiso con la organización (menor intención de dejar el

² Se consideran seis tipos de elementos de intercambio en el constructo MLX: respeto mutuo, confianza, afecto, capacidad de negociación, atención y lealtad.

trabajo), mayor satisfacción laboral y actitudes más positivas hacia el trabajo (Graen y Uhl-Bien, 1995; Gerstner y Day, 1997). Además, los intercambios entre líderes y seguidores son útiles en un proceso conocido como creación del liderazgo: proceso deliberado mediante el cual los líderes emprenden activamente la tarea de establecer intercambios de alta calidad con todos los seguidores. En otras palabras, los líderes toman la iniciativa e intentan garantizar que cada uno de los miembros de la unidad de trabajo se afilie al grupo interno.

El desarrollo de las relaciones en una díada líder-seguidor sigue un modelo de ciclo de vida con tres posibles etapas (Graen y Scandura, 1987). La relación parte de una fase inicial de prueba («fase de extraños») en la que el líder y el seguidor evalúan las motivaciones y actitudes del otro y los recursos potenciales que pueden intercambiar, y generan expectativas mutuas del papel de cada uno. La relación entre ambos comienza como una relación meramente contractual basada en los aspectos formales del intercambio, en la que el líder proporciona a los miembros del equipo lo que necesitan para llevar a cabo la tarea requerida, y los miembros cumplen con los requisitos del puesto. Algunas relaciones no llegan jamás a superar esta etapa. Si la relación avanza hasta la segunda etapa («fase de conocidos»), se refuerza el acuerdo del intercambio y se desarrollan confianza, lealtad y respeto mutuos. Algunas relaciones de intercambio avanzan a una tercera etapa («fase de madurez»), en la que el intercambio basado en el interés propio se transforma en un compromiso mutuo con la misión y los objetivos de la organización. La primera etapa se corresponde con el liderazgo transaccional, mientras que la tercera se corresponde con el liderazgo transformacional.

El modelo LMX es importante por varias razones. En primer lugar, es sencillo. Proporciona a los líderes una manera relativamente directa de crear liderazgo. En segundo lugar, dicho modelo destaca la importancia de centrar la atención en la relación entre el líder y los seguidores. Por último, el LMX es congruente con el enfoque moderno de la motivación, pues pone de relieve la singularidad de cada miembro de la unidad de trabajo.

4.6. Sustitutos del liderazgo

Un sustituto del liderazgo es algo que actúa en lugar de un líder formal y vuelve innecesario o menos importante el rol del liderazgo (Kerr y Jermier, 1978). Determinadas organizaciones han estado experimentando con el abandono de los puestos de supervisor, dejando dichos roles tradicionales de liderazgo en las manos de empleados organizados en equipos autodirigidos (lectura 6). De hecho, algunos empleados pueden dirigirse a sí mismos si sus valores y creencias coinciden con los de la organización (Manz, 1986).

LECTURA 6: FÁBRICA DESCENTRALIZADA

La planta de montaje de General Electric (GE) en Durham, Carolina del Norte, produce algunos de los motores de aviones más potentes y técnicamente complejos del mundo. Vista desde fuera, esta planta no tiene nada especial. Dos edificios de tamaño hangar y sin zonas ajardinadas dominan 202 hectáreas de la vasta campiña de Carolina del Norte. Cada uno tiene más de una hectárea de superficie y varios pisos de altura. Antes de que GE trasladara allí su sede, era una planta para generadores de vapor, y las paredes de metal corrugado y los suelos de cemento no permiten adivinar gran cosa acerca de esta empresa del siglo XXI. No hay oficinas, no hay centros recreativos ni cafeterías elegantes.

Cada año más de cuatrocientos de los motores más grandes del mundo salen por esta puerta. Estos motores impulsan grandes aeronaves comerciales, como el Boeing 777 y el Airbus A320, y también el

Air Force One, en el que viaja el presidente de Estados Unidos. Cada motor creado por GE/Durham pesa 8,5 toneladas o más y tiene más de 10.000 partes. Cada parte debe ensamblarse conforme a las especificaciones más precisas imaginables. Tuercas tan ligeras que pueden pesar incluso 28 gramos deben apretarse a un nivel específico con una llave dinamométrica. Juntas de un metro de diámetro no pueden estar fuera de circunferencia más allá de la mitad de ancho de un cabello humano, o no funcionará bien, lo que provocaría desastres. Cada vez que uno de esos motores vuela, cientos de personas dependen de su perfección para llegar a su destino de manera segura.

La naturaleza especial de GE/Durham no la definen sus **QUÉ**, sino sus **CÓMO**, tal y como señala un excelente artículo de la revista *Fast Company*. Más de doscientas personas trabajan en GE/Durham, pequeña parte de un enorme conglomerado, y casi todas, con excepción de un par de docenas de personal de apoyo, son técnicos calificados por la Administración Federal de Aviación. Todos trabajan en equipos de menos de veinte técnicos cuya única instrucción es la fecha en que su motor está programado para entrega. El equipo decide todo lo demás, desde desembalar el primer componente hasta el momento en que un miembro del equipo se sube a un montacargas para entregar el motor ya listo al departamento de envíos. Cada equipo selecciona a un miembro para que lo represente en nueve reuniones de consejo, en las cuales se tocan puntos como recursos humanos, materiales y capacitación. Los miembros rotan de manera regular, y en cada consejo se trata alguno de los factores críticos que impulsan la seguridad, la calidad, las personas y los procesos de fabricación de la planta.

Hay varias cosas que, de manera notable, no hay en la planta de Durham. Un ejemplo es un reloj. Con excepción de una reunión diaria del equipo para que quienes trabajan en los dos distintos turnos puedan sincronizar sus actividades, los trabajadores van y vienen según les venga en gana. No hay un equipo de limpieza; todo el mundo limpia lo que haya ensuciado y el lugar está impecable. No se guardan las herramientas bajo llave; si se confía en unas personas para que construyan el motor de un avión, también se confía en que no se llevarán consigo una llave dinamométrica. Sólo hay un jefe en GE/Durham, el encargado de la planta, y todo el mundo responde ante él. Aunque, para ser exactos, digamos que nunca responden ante él.

GE/Durham construye algunas de las máquinas más sofisticadas del planeta en un ambiente de alta confianza y alta comunicación y con un único jefe. ¿Qué hace esta persona? Paula Sims, que dirigió la planta durante cuatro de sus primeros seis años de funcionamiento, dice que se centró en el amplio panorama del crecimiento y en la mejora. También en algo que abunda en GE/Durham: la confianza. Aprendió la lección de manera difícil: “Poco después de empezar aquí”, informó, “un empleado se me acercó y dijo: Paula, que sepas que no necesitas controlarnos para asegurarte de que vamos a hacer lo que hemos dicho que vamos a hacer. Si decimos que vamos a hacer algo, lo hacemos”. Me senté y pensé: “Vaya está claro. Estoy enviando el mensaje de que no confío en la gente porque no hago más que supervisar”.

Esta cultura aparentemente anárquica ha logrado cosas sorprendentes en un período de tiempo relativamente corto. Durante cinco años, a finales de 1990, GE/Durham redujo el coste de ensamblaje de motores para aviones en más de un 50 por ciento. La planta redujo los defectos en calidad en más de un 75 por ciento. Uno de cada cuatro motores se envía con un único defecto, generalmente cosmético, como un araño o un cable mal alineado. Lo demás está perfecto. En 1999 añadieron un nuevo motor de gasolina, el CFM56, de gran potencia que por entonces se utilizaba en un 40 por ciento de los *jets* que transportaban a más de cien pasajeros y que llevaba años produciéndose en otras plantas de ensamblaje de GE. En sólo nueve semanas entregaron el primero, entre un 12 y un 13 por ciento más económico que el precio propuesto por plantas que llevaban años fabricándolo. Esto sorprendió a Bob McEwan, director general de operaciones de ensamblaje de GE en Evendale, donde construyen los mismos motores. “En Durham nunca se habla de mejora de procesos”, le dijo a *Fast Company* en el reportaje de 1999. “Siempre van a por todas... Tienen las arandelas clasificadas en compartimentos, como si fueran fichas de póquer clasificadas en ranuras. Así es fácil encontrar la que uno quiere. Cosas así. No preguntan a nadie, simplemente van y lo hacen. En esa planta se puede hacer más en una semana de lo que aquí en un año”. Y también tienen otra ventaja sobre sus compañeros. En 2002 Evendale liberó casi mil kilos de químicos tóxicos. En Durham, poco más de cuatro. En octubre de 2005 llevaban ocho años sin una sola demanda de indemnización por parte de los trabajadores. Trabajan de forma inteligente, limpia y segura.

Con sus increíbles logros de rendimiento, cabría dar por hecho que o GE/Durham tiene es una estructura altamente estimulante de acciones para los empleados, o al menos algún acuerdo de reparto de beneficios que los motive a trabajar por reducir costes y mejorar la calidad, pero no es así. Solamente hay tres tipos de remuneración en GE/Durham –tec-1, tec-2 y tec-3– y cada uno se basa en grados de destreza y capacitación. El único incentivo monetario es obtener una mejor educación, algo que ellos llaman «multicapacidades», que permiten a los equipos tener continuidad técnica, de manera que cuando un tec-3 sale de vacaciones, otro puede construir una turbina aunque él no esté. Más allá de eso, nadie intenta ascender hasta los puestos de responsabilidad intermedia, porque no existen. Los técnicos en sí son

responsables de la programación, las órdenes, la gestión del proceso y los productos que se han de entregar. Y todos se sienten motivados. “Me importa”, declaraba el técnico Bill Lane. “Tengo una hija de 3 años, y pienso que cada avión para el cual construimos motores tiene dentro a alguien acompañado de su hija de 3 años”.

Dentro de la ingente burocracia de GE, GE/Durham destaca como un lugar centrado en el trabajo en equipo, autogestionado a partir del consenso, con una cultura propia inspirada por valores comunes y un propósito también común. “Allí hay gente que se dedica a girar una llave inglesa”, decía Bob McEwan respecto a su planta de Evendale. “En Durham, hay gente que piensa. Creo que lo que han descubierto en Durham es el valor del ser humano”.

Seidman, D. (2007): *How. Why How We do Anything Means Everything*, John Wiley, New York.

Así pues, determinadas variables relacionadas con el individuo, el puesto de trabajo y la organización que pueden actuar como sustitutos de la influencia del líder sobre sus seguidores. La figura 17 muestra sustitutos para dos de los estilos de comportamiento más populares del líder: orientado a las relaciones y orientados a las tareas. Para cada uno de estos estilos de liderazgo se presentan sustitutos (características del seguidor, la tarea o la organización) que hacen innecesaria la influencia del líder. Por ejemplo, un empleado experimentado y bien capacitado no necesita un líder para estructurar la tarea (por ejemplo, un líder orientado a las tareas). De igual forma, una tarea que proporciona su propia retroalimentación no requiere un líder orientado a las tareas que informe al empleado cómo se desempeña. Finalmente, objetivos y planes formalizados o reglas y procedimientos rígidos pueden actuar en lugar de un liderazgo orientado a las tareas.

Características	Es innecesario el comportamiento del líder considerado u orientado a relaciones	Es innecesario el comportamiento del líder de estructura de iniciación u orientado a tareas
Seguidor		
1. Capacidades, experiencia, capacitación y conocimientos		X
2. Necesidad de independencia	X	X
3. Orientación "profesional"	X	X
4. Indiferencia hacia las retribuciones organizativas	X	X
Tarea		
5. Definida y rutinaria		X
6. Sin variantes de métodos		X
7. Se acompaña de su propia retroalimentación concerniente a logros		X
8. Con satisfacción intrínseca	X	
Organización		
9. Formalización (planes, objetivos y áreas de responsabilidad explícitos)		X
10. Inflexibilidad (reglas y procedimientos rígidos y estrictos)		X
11. Funciones de asesoría y de personal activas y muy especificadas		X
12. Grupos de trabajo cohesivos y estrechamente enlazados	X	X
13. Retribuciones organizativas fuera del control del líder	X	X
14. Distancia espacial entre el superior y los subordinados	X	X

Figura 17: Sustitutos del liderazgo (Kerr y Jermier, 1978)

De todos modos, las acciones de los líderes influyen en los sustitutos mediante la selección del empleado, el diseño de la tarea, las asignaciones del grupo de trabajo y el diseño de los sistemas de recompensa. Este modelo supone que un líder eficaz debe saber cuándo usar sustitutos del liderazgo para influir en los demás (Hellriegel y Slocum, 2004). Así pues, en ciertos casos, los sustitutos del liderazgo pueden ser importantes, aunque no eliminan el papel del líder.

También existen los «neutralizadores del liderazgo», es decir, ciertos factores de la organización o situación de trabajo que podrían frustrar los mejores esfuerzos de los líderes. Ejemplos de ello serían los procedimientos organizativos rígidos que no dan suficiente libertad de elección a los líderes o una política de remuneración organizativa que no permite a los líderes recompensar de forma adecuada un desempeño excelente. Por lo tanto, al igual que los sustitutos, los neutralizadores resaltan la importancia de la situación y la forma en que llega a afectar la eficacia del liderazgo. En el caso de los neutralizadores, sin embargo, dicho efecto suele ser disfuncional.

Los neutralizadores hacen que sea imposible que la conducta del líder marque alguna diferencia en los resultados para los seguidores. Niegan la influencia del líder. Sin embargo, los sustitutos hacen que la influencia del líder sea innecesaria, ya que reemplazan la influencia del líder.

5. ENFOQUES EMERGENTES SOBRE EL LIDERAZGO

En las últimas décadas han surgido nuevos enfoques sobre el liderazgo. Entre ellos destacan los siguientes: la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el líder transformacional.

5.1. Atribución del liderazgo

La teoría de la atribución del liderazgo³ considera que el liderazgo es sólo una atribución que las personas hacen a otros individuos (McElroy, 1982). Se considera que las personas tienen prototipos de liderazgo que afectan a su percepción de quién es (o no) un líder. El prototipo de liderazgo es una representación mental de los rasgos y comportamientos que en opinión de la persona poseen los líderes, por lo que se percibe como tal a alguien que muestra rasgos o comportamientos compatibles con el prototipo (Phillips y Lord, 1982), que incluyen inteligencia, personalidad abierta, elocuencia, comprensión y laboriosidad (Lord *et al.*, 1986). Así pues, los individuos mantienen concepciones de líderes prototipo (es decir, opiniones sobre cómo son los líderes) y luego evalúan a los líderes reales de acuerdo con sus concepciones. Así, el liderazgo se determina no objetivamente, sino a través de la confirmación de las expectativas. Se puede decir que los individuos desarrollan impresiones globales de un líder eficaz y, posteriormente, utilizan estas impresiones globales para describir las dimensiones específicas de la conducta del líder (Phillips y Lord, 1981).

Los individuos conceden mejores evaluaciones a los resultados del rendimiento organizativo atribuidos a factores de liderazgo que a los mismos resultados cuando se atribuyen a factores ajenos al liderazgo. Este comportamiento se conoce como la visión romántica del liderazgo (Meindl y Ehrlich, 1987), ya que considera que el líder es la fuerza fundamental que determina el éxito o fracaso de una organización. Meindl *et al.* (1985) argumentan que las percepciones del liderazgo son construidas enteramente por los seguidores y los observadores, y tienen poco que ver con el comportamiento de los líderes. En sus propias palabras “tal vez hemos desarrollado perspectivas altamente románticas y heroicas acerca del liderazgo –de lo que hacen los líderes, de lo que son capaces de lograr y de los efectos generales que tienen en nuestras vidas. Uno de los principales elementos en esta concepción romántica es la visión de que el liderazgo es la fuerza principal en el esquema de los procesos y las actividades organizativas”. Argumentan además que nuestra concepción del liderazgo como influyente debería llevarnos a considerarlo como un factor clave, donde el desempeño es o muy bueno o muy malo. Este planteamiento ayuda a explicar la vulnerabilidad de los directores ejecutivos cuando sus organizaciones sufren fuertes pérdidas, sin importar si son ellos los causantes. Aclara igualmente por qué estos directivos tienden a recibir el crédito por resultados financieros muy positivos, sin importar cuánto han contribuido a lograrlos.

³ La teoría de la atribución se denomina también teoría del liderazgo implícito y teoría del procesamiento de información social.

Así pues, cuando las cosas van realmente bien, lo atribuimos a la capacidad del líder. Cuando las cosas van realmente mal, culpamos a líder por su ineptitud. Pero cuando las cosas van medianamente bien, es menos probable que digamos que se debe a un liderazgo promedio. Esto es porque tenemos una comprensión compartida del liderazgo como un gran concepto que tiene efectos grandes, no moderados. Esta visión impera en las revistas económicas como Fortune, Business Week y Forbes y los hechos la respaldan: cuando Carly Fiorina fue despedida como CEO de Hewlett-Packard, el precio de las acciones registró de inmediato una subida del 7 por ciento. En este sentido, el liderazgo puede cumplir un rol simbólico, logrando que las personas se sientan seguras y confiadas de que el destino y la fortuna de una organización están en buenas manos. Por ello, sostienen que es probable que el liderazgo no explique tanto como creemos del éxito de una organización, sino que su valor es simbólico, de apoyo al seguidor, que puede paradójicamente conducir luego a la eficiencia organizativa. Por otra parte, esos prototipos tienen bases culturales, es decir, reciben influencia de los valores culturales nacionales. Hasta la fecha, no se ha identificado un conjunto de prototipos de liderazgo globales.

5.2. Liderazgo carismático

Carisma es una palabra griega que significa «don». El sociólogo Max Weber fue el primero en identificar el liderazgo carismático. Definió el carisma como “determinada cualidad de la personalidad de un individuo en virtud de la cual se diferencia de las personas normales y es tratado como dotado con poderes o cualidades sobrenaturales, divinas o excepcionales”. Un líder carismático tiene altos estándares morales y éticos, una firme visión de dónde quiere que lleguen sus seguidores y utiliza el entusiasmo para motivarlos. En el campo del comportamiento organizativo, Robert House fue el primero en analizar el liderazgo carismático.

La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de las atribuciones. Los seguidores atribuyen capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos, tales como: una cantidad muy importante de confianza y dominio de sí mismo, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias –o, cuando menos, la capacidad de convencer a sus seguidores de que posee dicha confianza y convicción–. Los líderes carismáticos cuidan mucho crear una imagen de éxito y competencia y ser ejemplo con su conducta de los valores que han adoptado, es decir, hacen sacrificios en la persecución de sus objetivos (Yorges *et al.*, 1999). Asimismo, comunican a sus seguidores muchas expectativas, además de la confianza de que los seguidores cumplirán con dichas expectativas. Bone e Ilies (2006) encuentran que los líderes carismáticos expresan en sus discursos más emociones positivas que los no carismáticos, y que a través de ellas producen un efecto directo en el estado de ánimo del seguidor.

LECTURA 7: EL LIDERAZGO SEGÚN JACK WELCH

Al frente de la General Electric, dirigí equipos de tres personas y también divisiones de treinta mil. Gestioné negocios agonizantes y otros que vivían en una expansión desaforada. Hubo adquisiciones, descapitalizaciones, crisis, momentos de suerte inesperada y buenas (y malas) coyunturas económicas. A pesar de tanta variedad, algunas formas de dirección siempre parecieron funcionar y se convirtieron en mis «reglas» de liderazgo.

1. Los líderes hacen que su equipo mejore continuamente, y aprovechan cualquier encuentro para evaluar, aleccionar y dar confianza a sus empleados.

2. Los líderes no sólo se aseguran de que el personal entienda la visión de la empresa, sino de que la viva y la respire.
 3. Los líderes se meten en la piel de su personal e irradian energía positiva y optimismo.
 4. Los líderes establecen la confianza mediante la sinceridad, la transparencia y el honor.
 5. Los líderes tienen el valor de tomar decisiones impopulares y confiar en su instinto.
 6. Los líderes cuestionan e insisten, con una curiosidad que raya el escepticismo, para asegurarse de que se responde a sus preguntas con acciones.
 7. Los líderes inspiran, con su ejemplo, la toma de decisiones arriesgadas y el aprendizaje continuado.
 8. Los líderes celebran los triunfos.
- Antes de ser líderes, el éxito depende del desarrollo personal. Cuando somos líderes, el éxito depende de desarrollar a los demás.

Fuente: Welch, J. (2005): *Winning*, HarperCollins Publishers, Nueva York.

Los estudios sobre liderazgo carismático, en su mayor parte, se han dirigido a identificar aquellos comportamientos que establecen diferencias de los líderes carismáticos sobre sus contrapartes no carismáticas (figura 18). Una de las mejores revisiones de la literatura señala seis características del líder carismático (Conger y Kanungo, 1994):

1. Visión. Tiene una visión (expresada como una meta idealizada) que ofrece a los demás un futuro mejor que el presente y la comunica de forma clara y comprensible.
2. Riesgo personal. Está dispuesto a aceptar riesgos personales, incurrir en costes elevados y hacer grandes sacrificios para alcanzar su visión.
3. Sensibilidad a las necesidades de sus seguidores. Percibe las habilidades de los demás y reacciona a sus necesidades y sentimientos.
4. Comportamiento poco convencional. Muestra conductas que se perciben como novedosas y contrarias a las normas. Estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración de los seguidores.
5. Sensible al entorno. Lleva a cabo evaluaciones realistas de las oportunidades y amenazas del entorno. Posee un extraño sentimiento acerca de lo que es posible, incluyendo un agudo sentido de la oportunidad.
6. Desviación del *status quo*. Es percibido como agente del cambio.

	Líderes no carismáticos	Líderes carismáticos
Relación con el <i>statu quo</i>	Esencialmente aceptan el statu quo y se esfuerzan por mantenerlo	Básicamente se oponen al <i>statu quo</i> y se esfuerzan por cambiarlo
Objetivo futuro	Objetivo no muy discrepante del <i>statu quo</i>	Visión idealizada que es muy discrepante del <i>statu quo</i>
Simpatía	Las perspectivas compatibles los hacen muy agradables	La perspectiva compartida y visión idealizada los convierten en personas agradables, simpáticas y héroes dignos de identificación e imitación
Integridad	Promoción desinteresada en sus intentos de persuasión	Promoción desinteresada tras incurrir en altos riesgos y costes personales
Experiencia	Expertos en usar los medios disponibles para lograr objetivos dentro del marco de trabajo del orden existente	Expertos en usar medios no convencionales para trascender el orden reinante
Comportamiento	Convencionales, apegados a las normas existentes	Poco convencionales o contra las normas
Contexto	Poca necesidad de sensibilidad contextual para mantener el <i>statu quo</i>	Fuerte necesidad de sensibilidad contextual para cambiar el <i>statu quo</i>
Articulación	Débil articulación de los objetivos y motivación para dirigir	Fuerte articulación de la visión futura y motivación para dirigir

Bases del poder	Poder formal elevado y poder personal (basado en retribuciones, experiencia y aprecio por un amigo que es parecido a ellos)	Poder personal (basado en la experiencia, respeto y admiración por un héroe único)
Relación entre el líder y los seguidores	Igualitarios, buscadores de consensos o dirigentes. Ordenan o instan a los seguidores a compartir sus puntos de vista	Elitistas, emprendedores y ejemplares. Transforman a los seguidores para compartir los cambios radicales que promueve

Figura 18: Distinción entre líderes carismático y no carismático (Conger y Kanungo, 1988)

Los líderes carismáticos generalmente: a) establecen una visión grandiosa de un futuro con el que los empleados se identifican, b) crean un sistema de valores que todos aceptan y c) tienen confianza en los seguidores y se ganan a cambio su confianza absoluta. La visión es una imagen mental evocada por el líder que dibuja un futuro altamente deseable para los seguidores y para la organización. Para ser efectiva, esta visión necesita ser ambiciosa pero realista, así como articulada claramente y en forma inspiradora. La visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores, relacionando el presente con un futuro mejor para la organización. Martin Luther King tenía un sueño de un mundo mejor y John F. Kennedy hablaba de hacer llegar un hombre a la Luna. Los líderes carismáticos crean una atmósfera de cambio y están obsesionados por ideas visionarias que emocionan, estimulan e impulsan a los seguidores a poner todo el empeño en lograrlo. Ejercen un impacto emocional porque están convencidos de su visión y la comunican de modo que la hacen real, individual y significativa para otros. No obstante, es importante recordar la conclusión de Max Weber de que el carisma es una situación inestable, y que cuando el líder carismático abandona la organización podría surgir el caos.

Los líderes carismáticos son dominantes, muestran una confianza excepcional en sí mismos y tienen una fuerte convicción moral sobre sus creencias. Se esfuerzan por crear una aureola de competencia y éxito, comunican grandes expectativas y desarrollan confianza en sus seguidores. También despiertan un sentido de entusiasmo y aventura. Son oradores elocuentes que ayudan a comunicar la visión y motivar a los seguidores. A los líderes carismáticos se les considera héroes que muestran conductas no convencionales y que transforman a las personas para compartir los cambios radicales que apoyan (Conger y Kanungo, 1988). Los líderes carismáticos inspiran seguridad, confianza, aceptación, obediencia, compenetración emotiva, afecto, admiración y mayor desempeño en sus seguidores (Waldman y Yammarino, 1999). En suma, los líderes carismáticos transmiten fe en un futuro mejor. Obtienen un compromiso personal por parte del seguidor. Aumentan el valor intrínseco del esfuerzo que debe ser realizado para alcanzar la visión. También mejoran las expectativas de que se alcanzarán los objetivos propuestos, así como la importancia de alcanzarlos (Shamir *et al.*, 1994).

Un número creciente de estudios demuestra una fuerte correlación entre el liderazgo carismático y el desempeño y la satisfacción de los seguidores. La evidencia de los efectos positivos de un líder carismático se ha encontrado en una amplia variedad de grupos, organizaciones y niveles organizativos y en diversos países. La gente que trabaja para líderes carismáticos se siente más motivada para realizar un esfuerzo adicional en el trabajo y, puesto que respetan y admiran a su líder, expresan una mayor satisfacción. Sin embargo, la evidencia empírica también indica que el carisma tiene

más éxito cuando la tarea de los seguidores implica un comportamiento ideológico o cuando hay un alto grado de estrés o incertidumbre en el entorno (House y Aditya, 1997). Se ha comprobado que el carisma mejora el desempeño financiero corporativo, en particular bajo condiciones de incertidumbre (Waldman *et al.*, 2001), esto es, en situaciones donde las personas tienen dificultad para entender qué deben hacer cuando el entorno está cambiando. La incertidumbre crea mucho estrés y hace que las organizaciones sean más receptivas a las ideas y acciones de los líderes carismáticos. El liderazgo carismático tal vez sea más apropiado cuando la tarea de los seguidores tiene un comportamiento ideológico. Esto puede explicar por qué, cuando surgen los líderes carismáticos, es muy probable que sea en la política, la religión o en la empresa que está introduciendo un producto radicalmente nuevo o que enfrenta una crisis que amenaza su supervivencia. Además de la ideología y la incertidumbre, otro factor que modera la eficacia del carisma es el nivel jerárquico, ya que la creación de una visión es un elemento clave del carisma. Pero las visiones suelen aplicarse a toda la organización o a grandes divisiones y son creadas generalmente por los altos directivos. Por tanto, el carisma probablemente explique mejor los éxitos y los fracasos de los altos directivos que de los gerentes de los niveles inferiores (Robbins y Judge, 2009).

Los líderes carismáticos pueden convertirse en una carga para la organización una vez que la crisis y la necesidad del cambio desaparece. Los líderes carismáticos pueden tener un gran potencial para revitalizar instituciones decadentes y para ayudar a las personas a encontrar sentido y emoción en sus vidas laborales, pero pueden presentar un grave peligro si sus metas y postulados se contraponen a los valores básicos de la organización.

El carisma también se usa a veces para engañar, manipular y explotar a la gente. Por desgracia, muchos líderes carismáticos no siempre actúan en beneficio del mejor interés para sus organizaciones: ponen sus objetivos e intereses personales por encima de los de la organización. Un método para diferenciar entre los carismáticos positivo y negativo es en términos de valores y personalidad del líder. La pregunta clave para determinar la clasificación es si los líderes están orientados principalmente hacia sus propias necesidades o a las de los seguidores y la organización (Jung y Sosik, 2006). El líder carismático socializado es uno que posee una personalidad igualitaria, de autotranscendencia y de *empowerment*. El carismático personalizado es uno que posee una personalidad dominante, maquiavélica y narcisista (Brown y Trevino, 2006). Este líder es explotador, no igualitario, de autoengrandecimiento. Los carismáticos socializados persiguen metas impulsadas por la organización y promueven sentimientos de *empowerment*, crecimiento personal y participación igualitaria en los seguidores, mientras que los carismáticos personalizados pretenden impulsar sus propias metas y promueven sentimientos de obediencia, dependencia y sumisión en los seguidores. Los siguientes problemas pueden aflorar con los carismáticos negativos (Conger, 1990).

- Comienzan grandiosos proyectos para darse gloria a sí mismos y los proyectos son, a menudo, poco realistas, debido a la inflada autoevaluación del líder y a la falta de voluntad para buscar y aceptar consejos de los demás. Tienden a ignorar o a rechazar la evidencia de que el plan está encontrando serias dificultades, reduciendo por tanto la oportunidad de corregir los problemas a tiempo para prevenir el desastre.
- Tienden a ser considerados autocráticos, quizás debido a que se obsesionan por el logro de la visión.

- Desarrollan una gestión bastante informal; no les gusta el papeleo ni una planificación estructurada.
- Estos líderes están dispuestos a pasar el tiempo en actividades muy visibles para promover una visión, pero no dedican tiempo a los detalles, tan necesarios para guiar y facilitar su puesta en práctica. Tienden a fluctuar entre los extremos de una delegación relajada, cuando las cosas van bien, y una conducta muy controladora, cuando ocurren problemas.
- No logran desarrollar sucesores competentes. Estos líderes intentan mantener a los seguidores débiles y dependientes eliminando a las personas con cualidades de liderazgo, personas que algún día podrían sustituirle. Por eso, es probable que ocurra una crisis de liderazgo cuando el líder abandona la organización.

5.3. Liderazgo transaccional y transformacional

Bass (1985a) contempla dos tipos de liderazgo: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. La mayor parte de las teorías del liderazgo se refieren a los líderes transaccionales. Estos consideran la gestión como una serie de transacciones en las que usan sus poderes legítimo, de recompensa o de coerción para dar órdenes e intercambiar recompensas por los servicios proporcionados. Los líderes transaccionales intentan motivar a sus seguidores observando su desempeño, e identificando las recompensas que desean y distribuyéndolas a cambio del comportamiento deseado. Ofrecen claridad y las recompensas deseadas, como contrapartida los seguidores contribuyen con su esfuerzo. El liderazgo transaccional pretende mantener la estabilidad dentro de la organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcancen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Existen tres tipos de conducta transaccional (Bass y Avolio, 1990): a) recompensas contingentes, que incluyen la determinación del trabajo requerido para obtener recompensas y el uso de incentivos para influir en la motivación; b) dirección pasiva por excepción, donde los líderes suelen dejar las cosas como están y sólo intervienen cuando los problemas son realmente serios y c) dirección activa por excepción, que se define como la búsqueda anticipada de problemas y la aplicación de normas para evitarlos. El liderazgo transaccional es desapasionado, ya que no emociona, no transforma y no inspira a las personas a concentrarse en los intereses del grupo o la organización. Puede ser eficaz con las personas individualistas pero no con las colectivistas (Jung y Avolio, 1999).

Existe otro tipo de líder que inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y es capaz de ejercer un efecto profundo y extraordinario en ellos. El líder transformacional presta atención a las inquietudes y necesidades de desarrollo de sus seguidores en lo individual, los ayuda a ver sus antiguos problemas de una nueva forma y es capaz de emocionar, desperezar e inspirar a sus seguidores para que hagan un esfuerzo adicional que permita alcanzar los objetivos perseguidos. Como resultado de esta influencia, los seguidores sienten respeto y confianza hacia el líder, y están motivados para hacer más de lo que en un principio se esperaba de ellos (Bass, 1998). El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular en los seguidores los problemas al sistema actual, así como una visión atractiva de los que podría ser una nueva organización. El liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles jerárquicos: equipos, departamentos, divisiones y la organización como un todo.

El concepto original de liderazgo transformacional, desarrollado por Burns (1978), considera que se trata de un proceso donde líderes y seguidores se ayudan a elevarse entre sí a niveles superiores de moralidad y de motivación. Los líderes transaccionales se acercan a sus seguidores con miras a cambiar una cosa por otra. Los transformacionales extraen lo mejor de sus seguidores y los impulsan hacia el logro de objetivos superiores y universales. Versiones posteriores de este enfoque destacan que los líderes transformacionales no necesariamente tienen que llevar a los seguidores hacia niveles superiores de moralidad, siempre y cuando los motiven para que dejen de lado sus intereses personales y trabajen por el bienestar general de la organización (Tourish y Pinnington, 2002).

Los líderes transformacionales hacen algo más que establecer simples intercambios o acuerdos con sus seguidores. Tratan de conseguir resultados superiores mediante el desarrollo de uno o más de los siguientes comportamientos (Bass, 1998; Avolio, 1999).

- *Influencia idealizada (idealized influence) o carisma.* Los líderes transformacionales desarrollan una conducta que estimula fuertes emociones y sentimientos de lealtad y admiración en los seguidores. Estos líderes se responsabilizan de sus acciones, comparten los logros y fomentan el optimismo. Los seguidores consideran que los líderes transformacionales están dotados de capacidades extraordinarias, entusiasmo, persistencia y determinación, por lo que se identifican con ellos y los consideran modelos a seguir. Para avanzar más en la línea de esta influencia generalizada, los líderes transformacionales a menudo colocan las necesidades e intereses de los seguidores por encima de las propias. Están dispuestos a sacrificar su ganancia personal por el bien de los seguidores. Se puede confiar en tales líderes, que demuestran altos estándares morales. Por ello, son respetados y obtienen la confianza de la gente.
- *Motivación inspiradora (inspirational motivation).* Estos líderes transmiten a los seguidores una visión compartida en la cual el futuro es mucho mejor para todos. Consiguen que los seguidores se imaginen estados futuros deseados y crean expectativas comunicadas de forma clara que los seguidores quieren lograr. El espíritu de equipo crece, así como el sentido y los retos en el trabajo. Se genera entusiasmo y confianza. Los líderes transformacionales inspiran a otros no solo por lo que dicen sino también por lo que hacen; se centran en el desarrollo de los seguidores.
- *Consideración individualizada (individualized consideration).* Los líderes transformacionales prestan especial atención a las necesidades de logro y desarrollo de cada seguidor y actúan como mentores. Se establecen oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo donde las diferencias individuales son respetadas. Los líderes transformacionales proporcionan mayores niveles de responsabilidad a sus seguidores. Al mismo tiempo, los supervisan para determinar si necesitan apoyo o dirección adicionales y para evaluar los avances. Creen en las personas y son sensibles a sus necesidades. Los seguidores alcanzan niveles más altos de competencias.
- *Estímulo intelectual (intellectual stimulation).* Es una conducta que aumenta la concienciación que los seguidores tienen de los problemas e influye sobre ellos para que los perciban desde una nueva perspectiva. Los líderes transformacionales alientan los esfuerzos de los seguidores para cambiar las cosas. Por ello, les urgen a que cuestionen las suposiciones establecidas y reformulen las viejas situaciones desde nuevas perspectivas. Se piden nuevas ideas y soluciones creativas para los problemas a la par que se incluye a los

seguidores en el proceso de toma de decisiones. Las ideas de los seguidores no se critican por el simple hecho de que puedan disentir de las del líder. Estos líderes tienen una tolerancia relativamente alta a los errores cometidos por seguidores meticulosos, y no critican en público.

Estos cuatro componentes del liderazgo transformacional traspasan las fronteras organizativas y nacionales mostrando la «universalidad del liderazgo» (Bass, 1997). También tienden a mantenerse juntos en la percepción que los seguidores tienen del comportamiento del líder (Tracey y Hinkin, 1998). En general, la evidencia indica que el liderazgo transformacional está más fuertemente relacionado que el liderazgo transaccional con menores tasas de rotación de personal, mayor productividad, menor estrés y mayor satisfacción de los empleados (Lowe *et al.*, 1996).

En un entorno dinámico, el liderazgo transaccional es menos efectivo, ya que se centra en la rutina y en funciones de mantenimiento. Por el contrario, el liderazgo transformacional se muestra más efectivo al permitir enfrentarse mejor a situaciones de crisis (Ensley *et al.*, 2006). Igualmente, Hmieleski y Ensley (2007) encontraron que, en entornos estables, las nuevas empresas con equipos heterogéneos obtenían un mayor rendimiento con un liderazgo transformacional, mientras que en los equipos homogéneos el liderazgo transaccional llevaba a mejores resultados. Cuando el entorno era dinámico, entonces las relaciones eran a la inversa; es decir, las nuevas empresas con equipos heterogéneos funcionaba mejor cuando el líder tenía un estilo transaccional. Parece que este estilo de liderazgo podría ayudar a enfocar la atención de los equipos heterogéneos en entornos dinámicos donde las condiciones son estresantes y las decisiones tienen que tomarse rápidamente y, por tanto, no hay tiempo para debatir en profundidad y alcanzar el consenso. Por el contrario, los equipos homogéneos mostraban un mayor desempeño cuando el líder utilizaba un estilo más transformacional caracterizado principalmente por conductas de *empowerment*. En muchos casos es difícil separar ambos estilos del liderazgo, ya que el transformacional acapara con asiduidad las recompensas contingentes y algunas veces también la dirección activa por excepción.

LECTURA 8: LOS 7 HÁBITOS DE COVEY

1. Sea proactivo. Es la capacidad de controlar el entorno, en lugar de que el entorno nos controle, lo que suele suceder a menudo. Los gerentes necesitan controlar su propio entorno, usando la autodeterminación y la capacidad de responder a las variadas condiciones económicas.
2. Empiece con un fin en mente. Esto significa que el gerente debe poder ver el resultado deseado, y concentrarse en las actividades que ayudarán a lograr ese resultado.
3. Establezca primero lo primero. Un gerente debe manejar su propia persona. Los gerentes deben implementar actividades que apunten a lograr el segundo hábito. El hábito 2 es el primero, o el de la creación mental; el hábito 3 es el segundo o creación física.
4. Pensar en ganar-ganar. Este es el aspecto más importante de la gestión interpersonal, porque la mayoría de los logros se basan en esfuerzos compartidos. Por lo tanto, el objetivo necesita ser del tipo de soluciones ganar-ganar para todos.
5. Procure primero comprender y, después, ser comprendido. Desarrollando y manteniendo relaciones positivas a través de buenas comunicaciones, otros entienden al gerente y él puede entender a los subordinados.
6. Sinergia. Este es el hábito de la cooperación creativa: el principio en que la colaboración hacia lograr un propósito logra a menudo más de lo que podrían lograr los individuos trabajando independientemente.
7. Afile la sierra. Debemos aprender de nuestras experiencias anteriores. Debemos animar a los demás a que hagan lo mismo. El desarrollo es uno de los aspectos más importantes para poder hacer frente a desafíos y para aspirar hacia niveles más altos de capacidad.

Fuente: Covey, S. (1989): *The Seven Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*, Simon and Schuster, Nueva York.

En otras palabras, los líderes transformacionales también tienden a manejar recompensas contingentes, las cuales pueden ser tangibles pero también de naturaleza intangible. En algunos estudios, parece que los líderes transformacionales también suelen participar en la gestión activa por excepción. Esto puede ser una cuestión de contexto: en un entorno de alto riesgo, los buenos líderes necesitarían participar en la supervisión o se esperaría que lo hicieran.

A menudo se ha argumentado a lo largo de los años, que el liderazgo transaccional y el transformacional no son mutuamente excluyentes (Bryman, 1992) y que los líderes pueden demostrar uno u otro estilo, ambos o ninguno. Ambos o ninguno parece ser una opción más común que uno u otro. Por consiguiente, aunque analizan comportamientos cualitativamente diferentes, las medidas del comportamiento transformacional y transaccional a menudo tienen una correlación alta. En general, los líderes transformacionales también se perciben como capaces de ejecutar eficientemente los elementos transaccionales de su trabajo.

No debería sorprender que el grado en que el líder es transformacional parezca depender de su personalidad. Judge y Bono (2000), por ejemplo, encontraron que los líderes transformacionales suelen obtener puntuaciones más altas que otros en los rasgos de la personalidad como extraversión, afabilidad y apertura a la experiencia

El liderazgo transformacional y el carismático parecen vincularse estrechamente, al menos en la superficie. Sin embargo, existen diferencias importantes. Aun cuando el líder transformacional incrementa la estima y efectividad de los seguidores, haciéndolos más fuertes de lo que eran, el estilo carismático enfatiza la lealtad personal al líder y, por tanto, puede funcionar realmente para mantener débiles a los seguidores (Yukl, 2006). Más aún, el líder transformacional es más que el carismático. El líder puramente carismático puede querer que sus seguidores adopten su carismática visión del mundo y que no vayan más allá. El líder transformacional intentará infundir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos, sino también los establecidos por el líder (Seltzer y Bass, 1990). Los líderes transformacionales pueden surgir de distintos niveles de la organización. Es más probable que los líderes carismáticos emerjan en el trance de una crisis, cuando una organización está en turbulencia debido al sistema de valores y creencias en conflicto. Los líderes carismáticos son escasos en número.

6. PERSPECTIVAS ADICIONALES DEL LIDERAZGO

Las mujeres y los hombres desarrollan estilos de liderazgo diferentes. De igual forma, la diversidad cultural añade más complejidad al proceso de liderar.

6.1. Género y liderazgo

La fuerte tendencia a favorecer a los hombres respecto a las mujeres para ocupar puestos directivos ha sido apodada como el «techo de cristal». A lo largo del siglo XX, la discriminación de género fue respaldada por antiguas creencias de que los hombres estaban más cualificados que las mujeres para ostentar cargos de líder. Esas creencias

incluían los supuestos sobre los rasgos y habilidades necesarios para un liderazgo eficaz en las organizaciones (teorías implícitas), los supuestos sobre las diferencias innatas entre hombres y mujeres (estereotipos de género) y los supuestos sobre la conducta adecuada de hombres y mujeres (expectativas del rol). No hay ninguna evidencia empírica que respalde estas creencias (Yukl, 2006). Actualmente existen leyes en varios países (entre ellos, España) para frenar la discriminación de género. Estas leyes parten de la premisa de que los hombres y las mujeres están igualmente cualificados para ocupar cualquier cargo en las organizaciones empresariales.

La participación creciente de las mujeres en la fuerza laboral ha generado mucho interés en entender las similitudes y diferencias entre los liderazgos masculino y femenino. Las investigaciones llevadas a cabo mostraron las diferencias siguientes. Primero, se conceptúa que hombres y mujeres despliegan más liderazgo de tareas y liderazgo social, respectivamente (Shelly y Munroe, 1999). Se cree que las inquietudes de las mujeres acerca del trato compasivo a los demás muestran una orientación social, mientras que la orientación a las tareas de los hombres les dota de mayor capacidad para imponerse y controlar. Cuando las mujeres manifiestan las características de la orientación social al ser, por ejemplo, afectuosas, serviciales, cordiales, agradables y comprensivas, además de interpersonalmente sensibles, delicadas y de voz suave, se considera que no están lo suficientemente orientadas a las tareas y que, por tanto, no pueden ejercer el liderazgo. Sin embargo, cuando manifiestan conductas más bien orientadas a las tareas, es decir, actúan de forma agresiva, ambiciosa, dominante, con seguridad en sí mismas y con fuerza, además de con autonomía e individualidad, se considera que no son lo suficientemente sociales, y se les suele acusar de falta de autenticidad (Eagly y Carli, 2007). No obstante, puesto que la mayoría de los puestos de liderazgo requiere ambos tipos de conducta, es improbable que el género permita predecir la eficacia del liderazgo. Segundo, las mujeres usan un estilo más democrático o participativo que los hombres y estos un estilo más autocrático y directivo que ellas. Las mujeres tienden a emplear el liderazgo transformacional, motivando a otros a supeditar su interés personal a favor de los objetivos de la organización; mientras que los hombres emplean el liderazgo transaccional, entregando recompensas por el buen trabajo y proporcionando castigos por el malo. Se ha sugerido que la capacidad de las mujeres de servir de inspiración y motivar a los empleados se deriva de sus habilidades interpersonales más desarrolladas. Entre las otras características que supuestamente hacen que las mujeres sean mejores líderes transformacionales que los hombres se encuentran el hecho de que se sientan cómodas compartiendo el poder y la información, su tendencia a fomentar la participación y la inclusión, su propensión a instaurar sentimientos de autoestima en los demás y su habilidad a la hora de infundir vigor y entusiasmo a los trabajadores respecto a su trabajo (Psychogios, 2007). Para Rosener (1990), el liderazgo transformacional no puede asociarse exclusivamente a las mujeres (algunas mujeres tienen éxito al adherirse al modelo masculino tradicional, mientras que algunos hombres adoptan un estilo de liderazgo transformacional). Tanto los hombres como las mujeres se describen a sí mismos como una mezcla de características femeninas, masculinas y no sexistas. Tercero, la tendencia a ser más democráticas declina cuando las mujeres se encuentran en puestos dominados por los hombres (Twenge, 2001).

Un meta-análisis realizado por Eagly *et al.* (1995) concluyó que no había una diferencia general entre la eficacia de los directivos y las directivas. En resumen, no hay razones para creer que los hombres son mejores directivos que las mujeres. Es más probable que haya gerentes excelentes, medios y malos independientemente del género. Por otra

parte, el éxito en el actual mercado sumamente competitivo requiere que las organizaciones aprovechen al máximo los talentos de que disponen (Powell, 1990).

Ibarra y Obodaru (2007) presentan el resultado de una investigación que afirma que las mujeres carecen de visión. Exploran el hecho desconcertante de que algunos estudios han demostrado que las mujeres rinden mejor que los hombres en todos los atributos del liderazgo considerados importantes por los encuestados, salvo cuando se trata de la visión. Se definió la visión como la facultad de encontrar nuevas oportunidades en el entorno y determinar una dirección estratégica para la organización. Ibarra y Obodaru (2007) atribuyen la percepción de que las mujeres son menos eficientes que los hombres en la visión al hecho de que estas pueden concebir de forma diferente lo que es la visión. Las directivas insisten en que para ellas la estrategia aparece a través de la adopción de un compromiso con el detalle y un enfoque muy directo para implantar los planes de acción. Ellas no tienden tanto a formular ideales elevados ni grandes ideas, ni tampoco suelen hacer grandes experimentos con objetivos elevados, descabellados y audaces. Esto se puede justificar por el hecho de que muchas mujeres temen prometer demasiado y no rendir mucho, mientras que los hombres no suelen tener las mismas reservas. De nuevo la experiencia temprana que las niñas tienen del mundo como un lugar más amenazante puede explicar en parte esta diferencia de planteamiento respecto al significado de visión. Lo que se deriva claramente de este análisis es la conciencia de la existencia de supuestos tácitos de género acerca de la visión. En la práctica, estos supuestos tácitos pueden influir muy negativamente en la forma de percibir a las mujeres como líderes. Holt *et al.* (2009) explican que la capacidad de articular una visión clara para la organización está estrechamente vinculada con la credibilidad de un líder. Si no se percibe a las mujeres como líderes con visión de futuro, es posible que tampoco se las perciba como creíbles. Una forma de solucionar este problema sería replantear la visión del liderazgo en términos que impliquen en mayor medida el género.

No debemos entender la visión como la representación del futuro previsto. De hecho, plantear la visión como algún estado futuro al que hay que llegar fija en términos inflexibles las operaciones y actividades de cualquier organización, lo que dificulta a sus miembros el ofrecer una respuesta adecuada a las oportunidades y desafíos futuros, así como la correcta comprensión de la importancia de hechos pasados. Es más, en vez de una visión centrada en la lucidez, las representaciones claras y las estrategias miméticas, sería mejor considerar la intuición consagrada que algunos filósofos relacionan con la creatividad y la innovación.

Deleuze y Guattari (1996) celebran el impredecible e incontrolable desbordamiento de fuerzas que nos permite captar de forma intuitiva la existencia de otras posibilidades de llegar a ser, es decir, formas diferentes de estar en el mundo y, por tanto, formas diferentes de liderar. Mientras que el liderazgo con visión de futuro eficaz puede dirigir la trayectoria de las personas o de las organizaciones hacia un objetivo predeterminado basado en las representaciones, la visión afectiva se deriva de lo que aún no es evidente dentro del orden establecido y por tanto no puede representarse. Esta forma de visión procede de fuerzas que existen pero que siguen siendo imperceptibles. Deleuze y Guattari (1996) utilizan a menudo el ejemplo de la garrapata, que es ciega, sorda y muda, pero que es capaz de determinar su dirección con bastante acierto. No hay ningún condicionante que lleva a la garrapata a actuar, la suya es una respuesta creativa ante una compleja gama de percepciones. La percepción que un líder tiene de hacia dónde se dirige su organización se basa en su inmersión en las relaciones, de su participación en

la sociedad, de su experimentación con puntos de vista multidisciplinarios y de una constante apertura a la persona en la que se está convirtiendo durante el proceso. Todo esto sugiere la necesidad de desarrollar prácticas de resistencia en nuestras organizaciones para cuestionar los prejuicios de género y ampliar nuestro concepto de lo que debe ser un buen liderazgo.

De hecho, es muy importante fomentar la sensibilidad al género en y a través de las tareas clave de dirección, tales como la determinación de objetivos de rendimiento, la realización de evaluaciones de rendimiento y la práctica de actividades de tutelaje. Como tal, es importante que las personas nombradas para ocupar puestos formales de liderazgo sean sensibles al género y que jueguen un papel activo en la consideración en profundidad de todas las implicaciones de género de sus decisiones profesionales diarias. El hecho de garantizar horarios de trabajo flexibles y ofrecer instalaciones para el cuidado de los hijos tanto a las madres como a los padres trabajadores puede en gran medida distribuir de una forma más equitativa las responsabilidades respecto al cuidado de los hijos. Establecer objetivos de rendimiento realistas para ascender y retener a mujeres líderes, comprometerse a una determinada cuota de mujeres candidatas para cada vacante que surja, considerar la composición de los equipos de selección y comunicar de forma más transparente las oportunidades de liderazgo son algunas de las maneras ya mencionadas de comunicar la participación y el compromiso de la alta dirección con el liderazgo de mujeres. También se ha mencionado el tutelaje como un factor de suma importancia en el éxito de las mujeres líderes, debiendo los ejecutivos, tanto hombres como mujeres, comprometerse a ofrecerlo.

6.2. Liderazgo en diferentes culturas

Los líderes efectivos ajustan su estilo a la situación. La cultura es ciertamente una variable situacional de importancia al determinar el estilo de liderazgo más efectivo. Un estilo autocrático es compatible con una gran distancia al poder, lo que ocurre en los países árabes y los latinoamericanos. Un estilo participativo es eficaz en culturas con baja distancia al poder, como sucede en los países nórdicos.

Expertos del sureste Asiático, por ejemplo, señalan dos rasgos culturales esenciales que afectan las situaciones de liderazgo y al uso del poder en esa región del mundo: a) el orden y el compromiso y b) la armonía (Westwood y Chan, 1992). El primer requisito cultural incluye los valores tradicionales que apoyan la aceptación de la jerarquía, la adhesión y la defensa de la autoridad. Por su parte, la necesidad de la armonía no tan sólo comprende las obligaciones del seguidor con el superior, sino también las obligaciones del superior de respetar al seguidor y de velar por su bienestar. En muchas culturas asiáticas, por ejemplo, dicho estilo podría resumirse con la palabra «paternalismo», donde el líder se percibe como el padre proveedor, quien cuidará del seguidor a cambio de una conducta y un desempeño responsables. Este estilo de liderazgo también suele encontrarse en países de Centroamérica y Sudamérica, en los que prevalecen los valores colectivos sobre los individuales. Es evidente que este estilo de liderazgo es diferente al que se halla en la mayoría de las sociedades occidentales, mucho más individualistas.

Las empresas japonesas con fábricas en los Estados Unidos, como Toyota, utilizan los métodos de organización japonesa con empleados en su mayoría estadounidenses, por lo que deben aplicar un liderazgo intercultural para tener éxito (Graen y Wakabayashi,

1994). A continuación, se enumeran algunos de los problemas encontrados en las filiales japoneses en los Estados Unidos:

1. Las diferencias de idioma complican las comunicaciones y la cooperación al nivel de alta dirección. Muy pocos directivos norteamericanos pueden comunicarse con la matriz japonesa y pocos directivos japoneses pueden discutir temas abstractos en inglés.
2. Los directivos y trabajadores japoneses se asombran de que los empleados estadounidenses antepongan su interés personal a los de la empresa y a los de sus compañeros de trabajo, cosa que ellos no hacen. La percepción de este sentimiento de infradesarrollada obligación con la empresa hace difícil que los directivos japoneses confíen en los directivos locales para desarrollar tareas importantes.
3. Los directivos estadounidenses tienen dificultades con la ausencia de castigo para las faltas en el trabajo. De acuerdo con los planteamientos japoneses, los trabajadores no deben ser necesariamente castigados por resistirse a una petición legítima por parte de sus directivos. Su cultura considera la posibilidad de que sea el directivo quien cometa un error al hacer la petición. Por ello, un directivo debe desarrollar un sentimiento de obligación hacia sus trabajadores mediante actividades de desarrollo del liderazgo. Dichas actividades configuran obligaciones recíprocas que hacen superflua la insubordinación.
4. Los directivos estadounidenses ven en la falta de extras una pérdida de estatus. La ausencia de símbolos visibles, como oficinas privadas, plazas de aparcamiento reservadas y comedores para directivos reduce las diferencias entre los trabajadores y la dirección. Además, algunas empresas japonesas exigen a los directivos que trabajen al menos un día al mes en la fábrica a pie de obra y que se ensucien las manos.
5. Los empleados estadounidenses no desarrollan toda su carrera profesional en la misma empresa. Uno de los retos más serios que afrontan las filiales japoneses es la movilidad de los empleados norteamericanos. Cuando los directivos locales abandonan la filial japonesa para ir a otra empresa, los directivos japoneses sienten la pérdida de forma doble. En primer lugar, deben reparar sus extensas redes, asumiendo las obligaciones del compañero que abandonó y preparar el desarrollo de un nuevo trabajador dentro de las numerosas redes de la empresa. Este tipo de ajuste es especialmente difícil para el sistema de liderazgo japonés, ya que se basa en equipos estables de empleados comprometidos. En segundo lugar, muchos directivos japoneses tienen dificultades para aceptar que un directivo local pueda proclamar fidelidad a una empresa y luego dejarla uno o dos años después por otra empresa (especialmente si es un competidor directo).

Los gerentes estadounidenses y japoneses experimentan miedos diferentes cuando se enfrentan a un choque cultural. Los estadounidenses temen que la adopción del sistema japonés pueda trastocar el valor tradicional estadounidense del individualismo. Por otro lado, los japoneses temen que la adopción del sistema de dirección estadounidense puede socavar el valor tradicional japonés del trabajo en equipo.